

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza a komparace managementu vybraných fotbalových klubů

Management Analysis and Comparison of Selected Football Clubs

Student: Tomáš Golka

Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Zlatava Jakubšová, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání bakalářské práce

Student: **Tomáš Golka**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R101 Sportovní management
Téma: **Analýza a komparace managementu vybraných fotbalových klubů**
Management Analysis and Comparison of Selected Football Clubs

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická část
3. Analýza a komparace managementu vybraných fotbalových klubů
4. Shrnutí výsledků šetření, návrhy a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty marketingu ve sportu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2010. ISBN 978-80-248-2176-4.
NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu – vybrané kapitoly II*. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1713-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **PaedDr. Zlatava Jakubšová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 7. května 2015

Tomáš Golka
Tomáš Golka

Děkuji vedoucímu práce PaedDr. Zlatavě Jakubšové Ph.D. za věnovaný čas této bakalářské práci, za ochotu, vstřícný přístup a především za věcné připomínky a rady.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická část.....	7
2.1	Fotbal.....	7
2.1.1	Historie fotbalu ve světě	7
2.1.2	Historie fotbalu u nás.....	8
2.2	Management.....	9
2.2.1	Sportovní management	9
2.3	Manažer.....	11
2.3.1	Manažerská role.....	11
2.3.2	Sportovní manažer	13
2.4	Marketing.....	15
2.4.1	Sportovní marketing	16
2.5	Metody výzkumu.....	17
2.5.1	SWOT analýza	17
2.5.2	Marketingový výzkum.....	24
3	Analýza a komparace managementu vybraných fotbalových klubů	31
3.1	Analýza klubu FC Viktoria Plzeň.....	31
3.1.1	Klub FC Viktoria Plzeň	31
3.1.2	Vedení klubu v období 2013/2014.....	32
3.1.3	Cíle klubu	35
3.1.4	Mládež.....	35
3.1.5	Rozhovor s tiskovým mluvčím klubu	37
3.2	Analýza klubu AC Sparta Praha	38
3.2.1	Vedení klubu za rok 2013/2014.....	40
3.2.2	Cíle klubu	44
3.2.3	Mládež.....	45

3.2.4	Rozhovor s ředitelem komunikace klubu	46
3.3	Komparace vybraných fotbalových klubů	48
3.3.1	SWOT analýza FC Viktoria Plzeň.....	48
3.3.2	SWOT analýza AC Sparta Praha	51
3.3.3	Srovnání kádru A mužstev	54
3.3.4	Návštěvnost sledovaných klubů	59
3.3.5	Hospodaření sledovaných klubů	61
4	Shrnutí výsledků šetření, návrhy a doporučení	63
5	Závěr.....	66
	Seznam použité literatury	67
	Seznam zkratk.....	69
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Sport je tělesná pohybová aktivita provozovaná podle určitých pravidel a zvyklostí. Na vyšší úrovni se daný provozovaný sport neobejde bez tréninku. Dějiny sportu mají svůj počátek už od starověku. První podklady pocházejí dokonce již z Mezopotámie. Největší rozkvět sportu je spojen s antickým kultem těla. V současné moderní době je sport v první řadě prostředkem relaxace a odpočinku. Také ovšem existuje sport vrcholový, který sportovcům, kteří sport na takové úrovni provozují, slouží jako primární zaměstnání a tak i zdroj obživy.

Sport ve 21. století nabývá stále více a více na významu. V dnešní době je již jen málo lidí, kteří by se sportu, nebo jakýmkoliv pohybovým aktivitám vyhýbali. Sportovní a pohybové aktivity jsou běžnou součástí života, a to v každé zemi na světě, rozvojovými počínaje a těmi nejvyspělejšími konče. Sport dnes není provozován jen kvůli zdraví, fyzické kondici, ale především kvůli sociologickým záležitostem. Sport spojuje lidi napříč společnostmi prostřednictvím různých sportovních akcí, dokonce spojuje celé národy a zvyšuje tak národní cítění a povědomí.

Tato bakalářská práce se zabývá nejpoblárnější kolektivním sportem na světě, a tím je fotbal (z anglického *football*, *foot*=noha, *ball*=míč) neboli kopaná. Fotbal je celosvětovým fenoménem, který má největší počet registrovaných členů. Téma mé bakalářské práce je analýza a komparace vybraných fotbalových klubů. Tohle téma jsem si vybral především proto, že je mi hodně blízké. Od malička jsem sportovně velmi založený. V dětství jsem hrál házenou, ve které jsem se dokonce jako gólman vypracoval až do první české ligové soutěže. Mým snem však vždy bylo hrát fotbal, a proto jsem se v 15. letech rozhodl skončit s házenou a začít hrát za místní fotbalový klub.

Pro analýzu a komparaci fotbalových klubů jsem se rozhodl pro Gambrinus ligu, tedy nejvyšší soutěž v České republice. Rozhodl jsem se pro ni, jelikož si myslím, že kluby z 1. ligy jsou mnohem zajímavější než kluby působící v nižších soutěžích. Kluby, které jsem zvolil, je loňský mistr Gambrinus ligy AC Sparta Praha a FC Viktoria Plzeň, který je favoritem na získání mistrovského titulu v tomto ročníku soutěže.

Cílem bakalářské práce je **provést analýzu klubů FC Viktoria Plzeň a AC Sparta Praha z nejvyšší fotbalové soutěže v České republice, porovnat úroveň a strukturu managementu, jeho činnost, dosavadní úspěchy, práci s mládeží a jejich hospodaření.**

Práce je členěna do tří samostatných kapitol. První kapitola je zaměřena na vymezení pojmu management, charakteristika pozice manažera a jeho rolí. Dále se tato kapitola věnuje pojmu marketing a popisu různých metod výzkumu.

Druhá kapitola je součástí praktické části práce a zabývá se výzkumným šetřením v jednotlivých klubech. Tato kapitola je věnována komparaci výsledků v oblasti hospodaření a porovnává je pomocí SWOT analýzy, která je podrobně popsána v první části. Dále obsahuje rozhovory se sportovními manažery obou zkoumaných klubů.

Ve třetí kapitole jsou návrhy a doporučení směrem k analyzovaným klubům, na které dále navazuje závěrečné zhodnocení celé práce.

2 Teoretická část

V teoretické části bakalářské práce budou v první řadě vymezeny pojmy důležité pro celé téma. Nejdříve bude charakterizován samotný fotbal a jeho historie ve světě i v Česku. Dále zde bude rozebrán pojem management a marketing, oba zároveň také ve sportovní rovině. Spolu s popisem manažera zde budou vysvětleny manažerské role a pojem sportovní manažer. Dále jsou v této kapitole zahrnuty metody výzkumu, do kterých spadá SWOT analýza, marketingový mix ve sportu a také marketingový výzkum.

2.1 Fotbal

Fotbal je kolektivní, míčová, branková hra, které se kdysi říkalo také kopaná. Patří mezi nejpopulárnější hry nejen v České republice, ale všude ve světě. K fotbalu je zapotřebí míč, který může být vyroben takřka z čehokoliv, proto je oblíben také v chudých zemích. Jedná se o hru, ve které soutěží dvě družstva o 11 hráčích, z toho je jeden brankář. Cílem hry je vstřelit soupeři co nejvíce branek, tedy gólů, což znamená, že míč musí být celý za brankovou čarou. Současně je cílem také co nejméně branek obdržet. Hráčům je povoleno u fotbalu používat libovolné části těla, vyjma rukou a paží. Pouze jeden hráč z celkových jedenácti může ve svém vymezeném prostoru hrát i rukama a tím je brankář (také gólman). [16]

2.1.1 Historie fotbalu ve světě

Fotbal vznikl z míčových her, o kterých jsou zmínky již v dávné historii lidstva. Například Platón, žijící v Antice, již ve svém díle psal o míči, který se skládal z dvanácti barevných dílů. V Řecku se původně hrálo s míčem vycpaným různými materiály, ale i tehdy se již ke hře používal míč plněný vzduchem. Nejstarší hrou přirovnávanou k fotbalu bylo „čínské kudžu“, hrané již ve 2. století př. n. l.

S vývojem her, při kterých se používal míč, se postupně vymezily dvě hlavní formy fotbalu. V první verzi pravidel hráči míč po hřišti přenášeli rukama a v druhé verzi se upřednostňovalo kopání do míče. První verze se používala například

ve městě Rugby, Marlborough či Cheltenhamu, ta druhá zase v Etonu, Harrow nebo Westminsteru.

Fotbal v podobě, v jaké jej známe dnes, však dle dochovaných informací vznikl v Anglii v 60. letech 19. století. První pravidla vznikla však již v roce 1840. Football Association (FA), nejstarší fotbalová sdružení na světě, vzniklo v roce 1863. První fotbalová soutěž, Anglický pohár, byla zahájena v roce 1871. Z Anglie se pak fotbal šířil po Evropě a dál po celém světě.

U nás byl první fotbalový svaz založen v roce 1901 pod jménem Český fotbalový svaz (ČFS), ihned po vzniku Mezinárodní fotbalové asociaci FIFA v roce 1904. Evropská fotbalová federace (UEFA) byla založena v roce 1954. První mistrovství světa se odehrálo roku 1930 v Uruguayi.

Dle průzkumu uspořádaného v roce 2001 mezinárodní fotbalovou federací FIFA, hraje pravidelně fotbal nejméně 240 miliónů lidí ve více než 200 zemích světa. Mezi důvody jeho popularity je naprosto minimální náročnost na vybavení a bezesporu jednoduchá pravidla. [16] [17]

2.1.2 Historie fotbalu u nás

Počátky fotbalu u nás se datují ke konci 19. století, kdy se fotbal hrál v různých sportovních klubech. V 90. letech 19. století byly pak založeny nejznámější kluby, např. Sparta Praha a Slavia Praha. První soutěž u nás byla zorganizována roku 1896. V rámci jejího konání také proběhlo první pražské derby mezi Spartou a Slávií s výsledkem 0:0.

V roce 1901 byl založen Český fotbalový svaz (ČFS), který byl v roce 1921 přejmenován na Československý fotbalový svaz. Od června roku 1924 mohly kluby hlásit své první profesionální hráče, což dalo vzniku první profesionální soutěži. Na Slovensku se objevily první zmínky o fotbalu, jak jej dnes známe, v roce 1893 z Bánské Bystrice. V roce 1922 byla Československá fotbalová asociace přijata za právoplatného člena FIFA. [18]

2.2 Management

Slovo management pochází z latinského „manus“, neboli ruka, jehož význam je vedení, řízení, ovládání. V současné světové literatuře je však možno najít nespočetně mnoho slovních vysvětlení a definic pojmu „management“.

Nejvhodnějším synonymem ke slovu „management“ je v českém jazyce slovo „řízení“. Jedná se především o „řízení veškerých podnikových činností“ (výroba, prodej, vývoj, výzkum), čímž se tento pojem odlišuje od užšího pojetí „řízení dílčích procesů“, zejména výrobních, technologických, a jiné. V anglické literatuře se např. v tomto významu používá pojem „control“ (tedy kontrola, kontrolovat).

Managementem je označován primárně vedení dané společnosti, mimo to však také skupina řídících pracovníků – tzv. manažerů. Z jednoho úhlu pohledu se může jednat o lidi, kteří vykonávají tyto funkce, z jiného úhlu se pak může jednat o přímo označení dané funkce. [1] [3]

Existují mnohé definice managementu:

- jedná se o činnost, která vytváří podmínky, prostředí a předpoklady pro plnění cílů systémů,
 - management je proces koordinace zdrojů ke splnění určitého cíle,
 - management je prostředkem k dosažení cílů dané organizace s lidmi a ostatními zdroji,
 - je to efektivní kombinace práce a technických prostředků tak, aby se co nejlepším způsobem dosáhlo vytyčeného cíle,
 - jedná se o kolektivní činnost, při které se snažíme dosáhnout, s optimálními náklady, maximálního užitku a zároveň by měla být účelně koordinována
- a usměrňována k dosažení vytyčených cílů v daných podmínkách a co nejvhodnějším způsobem. (Lednický, 2007, str. 3) [1]

2.2.1 Sportovní management

„Pojem management tělesné výchovy sportu lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň z části akcentují podnikatelsky orientované

chování.“ (Čáslavová, 2009, s. 18) Dále jde o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb. Vznik pojmu byl podnícen samotnou praxí v oblasti tělovýchovy a sportu. Jednalo se především

o cílenou snahu po efektivním využívání významných finančních částek, které ve sportu kolují. Dále také uplatňováním komerčních zájmů v oblasti sportu, cílevědomým chováním v prostředí sportovní konkurence, řešením specifických problémů v oblasti tělovýchovy a sportu a v oblasti zabezpečování sportovní administrativy. [3]

V americké a západoevropské literatuře se hojně užívá také pojem „sportmanagement“, který je u nás mnohdy překládán právě jako „sportovní management“. Při snaze o zachování hlediska našich tradičních podmínek je vhodnější používat termín „management tělesné výchovy a sportu“.

Pojem „sportmanagement“ se skládá ze dvou slov, kterými jsou „management“ a „sport“. Tak, jako existuje celá řada vymezení managementu, existují různé definice pojmu „sport“.

Sport můžeme například charakterizovat jako fyzickou aktivitu, tvořící část volného času a životního stylu, která je ve vrcholové podobě provozována jako povolání, profese. Sport plní několik funkcí. Může se jednat o funkci v první řadě zdravotní, ale také relaxační, oddychovou. Sport zahrnuje také momenty soutěživosti, výkonu, regulované ventilované agrese nebo příslušnosti k určité skupině lidí. Ke sportu také neodmyslitelně patří fenomén sportovního diváctví jako masové zábavy. [5]

Je tedy důležité podotknout, že pojem „sportovní management“ nebo také „sportmanagement“ rozhodně neměl jednoduchý vývoj. Z pohledu aplikace existoval sportovní management již dlouhá staletí.

Až v současné době byl však sportovní management schválen jako akademická kategorie. Pojetí „sportmanagement“ se člení na dva základní póly, a těmi jsou sport a management.

„Komponenta managementu a komerce zahrnuje nejen manažerské řídicí funkce jako plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu, ale i takové oblasti jako je účetnictví, marketing, ekonomie, finance a právo.

Komponenta sportu z hlediska sportovního managementu zahrnuje také oblast diváctví, která se soustřeďuje na konzumování zábavy a oblast zdatnosti, mající ve středu svého zájmu aktivní účast participantů na sportovních a tělovýchovných aktivitách. Ačkoliv pojmy „sportmanagement“, „sportadministration“ a „athleticadministration“ jsou při používání zaměnitelné, „sportmanagement“ z nich nejpřesněji vyjadřuje tuto oblast z univerzálního a globálního pohledu.“ (Čáslavová, 2009, s. 18)

Pro sportovní management jsou příznačné tři jedinečné aspekty, které diferencují sportovní management od ostatních řízení v podnikání. Jedná se o:

- sportovní marketing,
- podnikání ve sportu,
- zaměstnání v průmyslu, který vyrábí sportovní zboží. [4]

2.3 Manažer

Pojem manažer bývá často spojován s pojmy vedoucí či řídící pracovník. V dnešní době je, dá se říci, manažer většinou vedoucí nebo nějaký nadřízený pracovník, vykonávající management. Každý manažer disponuje určitými vlastnostmi, pravomocemi a má pod sebou své podřízené, které řídí. Manažery můžeme rozlišovat dle stupně řízení, na němž plní své povinnosti. Těmi jsou:

- **vrcholový management** – jedná se o manažery na nejvyšším stupni řízení dané organizace,
- **střední management** – zde spadají manažeři na středním stupni řízení organizace,
- **základní management neboli management v první linii** – manažeři na základním stupni řízení organizace. [13]

2.3.1 Manažerská role

Při pohledu ze sociologického hlediska je možné vnímat manažerskou roli jako funkci, ve které manažer působí ve vztahu k ostatním lidem. Z hlediska managementu manažerská role vyjadřuje určité způsoby chování, které jsou

nezbytné pro vykonání zadaných úkolů a ke splnění cílů manažera. Manažerské role se mění a existují pouze ve vztahu k jejich spolupracovníkům, podřízeným, k vlastníkům, k zákazníkům aj. Manažerské role se dělí dle různých hledisek. Nejznámější je však dělení dle podle Henryho Mintzberga, který v roce 1973 přišel s dělením manažerských rolí na tři skupiny a deset druhů.

Interpersonální role

V této roli se manažer angažuje v mezilidských vztazích. Vystupuje zde jako představitel, vedoucí a spojovatel.

V roli **představitele** reprezentuje danou společnost, popř. organizaci na různých společenských akcích, ceremoniálech. Zúčastňuje se obchodních jednání, setkává se s novými pracovníky, ale o ničem víceméně nerozhoduje, nic neplánuje a neřeší naskytnuté problémy.

Jako **vedoucí** se projevuje ve vztahu ke svým podřízeným. Využívá je jako prostředky k dosažení svých vytyčených cílů. Své podřízené motivuje a snaží se o jejich analýzu. Hledá v každém jeho slabé a silné stránky a dle toho jim udává směr, kterým se mají ubírat. Manažer v roli vedoucího také hodnotí výsledky a plánuje další úkoly.

Základním úkolem manažera v roli **spojovatele** je rozvíjet a udržovat dobré vztahy mezi jednotlivými útvary, mezi ostatními manažery a mezi organizací a jejím okolím. [3]

Informační role

Informační role vychází z té interpersonální, kdy manažer získal určité zkušenosti a informace a přenáší je dál. Manažer zde vystupuje jako pozorovatel, šířitel a mluvčí.

Jakožto pozorovatel je manažerovým úkolem získávat a odpozorovávat co nejvíce informací z okolí. Je nutné, aby sbíral co nejvíce informací jak z formálních, tak z neformálních zdrojů.

V roli šířitele pak manažer nabyté informace roznáší dále, a informuje své nadřízené.

Manažer v roli mluvčího reprezentuje danou organizaci navenek. Hájí její zájmy, chrání ji před napadáním jiných subjektů a předává informace vnějšímu okolí. [3]

Rozhodovací role

Rozhodování manažera spočívá v tvorbě strategických organizačních rozhodnutí. Manažer zde vystupuje v roli podnikatele, řešitele rušivých událostí, distributora zdrojů a vyjednavče.

Manažer by měl v roli podnikatele navrhopat nové metody k řešení problémů, měl by zavádět nové výrobky na trh, inovovat technologie apod.

Manažer jako řešitel rušivých událostí musí být velmi obezřetný. Jeho hlavním úkolem je totiž čelit problémům, které přicházejí znenadání, a které brání dosažení vytyčeným cílům. Manažer v takém případě musí v organizaci opět nastolit rovnováhu.

V roli distributora zdrojů je manažer nucen hospodařit pouze s omezeným množstvím zdrojů. Musí proto efektivně rozdělovat a maximálně využívat jak finanční prostředky, tak lidi, čas, moc, zařízení atd.

Poslední role, je role vyjednavče. U této manažerské role je nezbytná pravomoc hospodařit se zdroji. Role vyjednavče se totiž projevuje zejména v jednání v jednotlivci, popř. jinými organizacemi. [3]

2.3.2 Sportovní manažer

V oblasti sportu se používá pro člověka na vedoucí pozici pojem sportovní manažer. Sportovní manažery lze rozdělit takto:

- **manažer na úrovni vedení sportovní činnosti** – např. vedoucí sportovních družstev, popř. jednotlivců ve vyšších soutěžích; specialisté podílející se na přípravách velkých soutěží – Mistrovství světa, Olympijských her; specialisté pro uplatnění sportu ve volném čase lidí, nebo mezi handicapovanými lidmi apod.,
- **manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku** – např. organizace, členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou nebo policií apod.,

- **manažeři v podnikatelském sektoru** – např. pracovníci ve výrobě sportovního zboží či provozovatelé placených tělovýchovných služeb; vedoucí fitness clubů, ale i pracovníci reklamních a marketingových agentur pro TVS apod. [3]

Působení sportovního manažera v organizaci zahrnuje dle Čáslavové (2009, s. 20) tyto činnosti:

a) Plánování

Jedná se o informační proces stanovování si cílů a postupu jejich dosažení. Tahle oblast působení v neziskových organizacích má v poslední době poměrně problémy. Cíle jsou totiž stanovovány na krátké období a nejsou dostatečně provázány. Sportovní manažer na vysoké úrovni proto musí **rozhodnout**, zda má např. sportovní klub fungovat jako občanské sdružení či jako forma obchodní společnosti, protože to se v budoucnu promítne do finanční i daňové sféry a zprostředkovaně do další oblasti. Dále by měl také **definovat** skupiny osob, které pomáhají organizaci s uskutečňováním stanovených cílů. Jsou to např. sportovci, sponzoři, diváci, příznivci, zákazníci. Důležité v procesu plánování je také vytyčení si krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů sportovní organizace a určení způsobu, **jak těchto cílů dosáhnout**.

b) Organizování a organizační struktura

Organizování a organizační struktury by měly v organizacích vytvářet ideální prostředí pro efektivní realizaci a naplňování jejich účelu. Vytvoření jasně dané organizační struktury je velmi důležité, poněvadž spolupráce kvalitních pracovníků pak bude mnohem efektivnější. Každý bude totiž znát svoji úlohu v týmové operaci a vzájemný vztah s ostatními.

Organizování chápeme dle Durdové (2002) jako:

- identifikaci a kvalifikaci požadovaných činností,
- souhrn činností nutných k dosažení cílů,

- přiřazení manažera k určité skupině činností s pravomocí dozoru nad nimi,
- zabezpečení horizontální a vertikální koordinace v organizační struktuře.

Každá organizační struktura by měla být projektována tak, aby bylo jasné, kdo a jaké úkoly má plnit, a kdo je zodpovědný za výsledky. [4]

c) Výběr, rozmíst'ování a vedení pracovníků

Tyto činnosti jsou v neziskových organizacích výrazně ovlivněny tím, že zde z velké části působí dobrovolníci. To samozřejmě přináší mnohá pozitiva, ale také negativa.

Mezi pozitiva by se dala zařadit zejména vnitřní motivace pro práci (nikoliv pro finanční prostředky), neformální vztah k činnosti, ale také levnost dobrovolných pracovních sil.

Nejdůležitější zápornou stránkou může být nedostatek času pro dobrovolnickou práci, mnohdy také však nízká kvalita odvedené práce.

Co se týče vedení pracovníků, je manažer, dá se říci, vedoucím kolektivu spolupracovníků. Díky své znalosti metod vedení a motivace lidí zhodnocuje organizaci jejich schopnosti, znalosti, dovednosti, užitečné návyky a usměrňuje jejich další profesní a kvalifikační rozvoj.

d) Kontrola

Manažerská funkce kontrolování je založena na měření a korigování vykonané práce za účelem zjištění, zda jsou plněny předepsané plány a je dosahováno stanovených cílů. Plánování v organizaci a kontrolování spolu přímo souvisí. Kontrola totiž nemůže existovat bez cílů a plánů a bez předem určených kritérií. [4]

2.4 Marketing

Stejně jako tomu je u managementu, tak i marketing má v dnešní době nespočetně mnoho definic.

V podstatě marketing vyjadřuje souhrn činností zaměřených na konečného spotřebitele a na trh. Jedná se o ucelenou a systematickou snahu o spolupráci a koordinaci veškerých činností na sebe navazujících a samostatně jednajících subjektů.

Dle Kotlera (2002) spočívá marketing ve vytváření, komunikování a předávání hodnoty pro zákazníka. Marketing podle něj zjišťuje potřeby zákazníků a uspokojuje je, zatímco firma přitom realizuje zisk.

Marketing je mnohdy často zaměňován s prodejní koncepcí podnikání. Prodejní koncepci využívá většina výrobních firem. Tato koncepce spočívá v prvotním vytvoření produktu a následném přesvědčování zákazníka o jeho kvalitách, za účelem prodeje a vnucení produktu zákazníkovi. Snaží se tedy přizpůsobit požadavky spotřebitele svojí nabídkou. Marketing je však přesným opakem tohoto přístupu. Firma nejdříve zjišťuje, jaké má zákazník potřeby, pomocí různých metod výzkumu, poté se zaměří na vývoj produktu, který těmto potřebám vyhovuje a který zároveň přináší přiměřený zisk. Nabídka podniku je tedy odvozena z požadavků zákazníků.

2.4.1 Sportovní marketing

Sportovní marketing je složen z aktivit určených k tomu, aby splňovaly veškeré požadavky a přání sportovních spotřebitelů pomocí procesu výměny. 1.1.[11]

Na sportovní marketing lze nahlížet také ze dvou pohledů, které se v zásadě odlišují.

Marketing ve sportu – Metody managementu a marketingu jsou využívány ve sportovních organizacích. V užším pojetí se označují jako typičtí sportovní nositelé. V širším slova smyslu se jedná o veškeré podniky a organizace, které přinášejí na trh sportovní zboží a služby. [11]

Sport v marketingu – Z tohoto úhlu pohledu se jedná o podniky, které nemají se sportem nic společného, fungují pouze jako nástroj. Sportovci, sportovní pomůcky či sportovní motivy slouží pouze jako propagace reklamních sdělení nebo budují image daného podniku. [11]

Sportovní marketing se v poslední době stává čím dál více populárnější oblastí. Sport totiž poskytuje širokým okruhům diváků a fanoušků zábavu, napětí, vzrušení i radost z výhry či prohry oblíbeného týmu. Vždy v člověku vyvolává emoce, ať už pozitivní či naopak. Díky tomu mají sporty obecně vysokou míru sledovanosti a to také díky sdělovacím prostředkům, které mu věnují pravidelný či nepravidelný vysílací prostor.

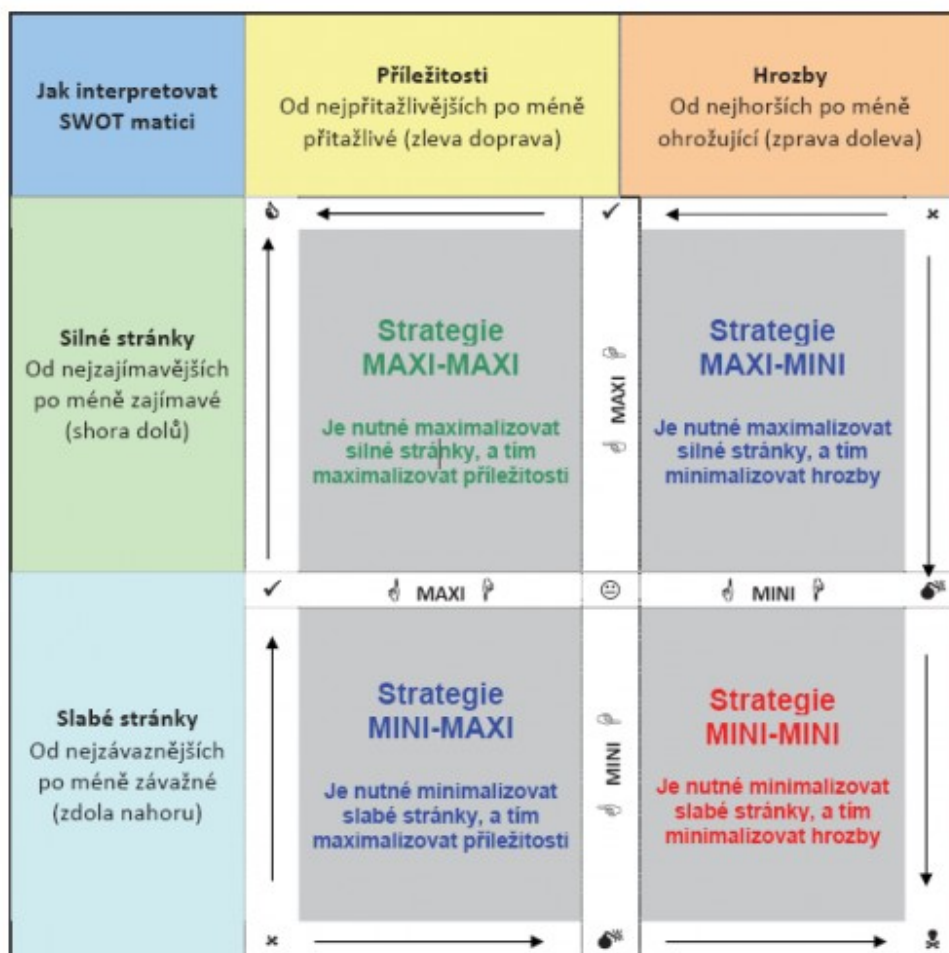
2.5 Metody výzkumu

Pro výzkum se využívají různé analýzy. V této kapitole bude popsána SWOT analýza, která se využívá pro analýzu vnitřního i vnějšího prostředí. Dále zde bude popsán marketingový mix ve sportu a marketingový výzkum.

2.5.1 SWOT analýza

SWOT analýza (Obr. 2.1) je základním a zároveň velmi jednoduchým nástrojem pro stanovení dlouhodobé firemní strategické situace vzhledem k vnějším i vnitřním firemním podmínkám. Autorem této analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století. Jedná se o analýzu působení vnějších faktorů, které téměř nelze ovlivnit, a analýzu vnitřních faktorů, které jsou plně v kompetenci majitele podniku nebo vedoucího organizace.

Obr. 2.1 SWOT analýza



Zdroj: ROTSCHEDL, Jiří. *Metodika SWOT analýzy* [online] 2011 [20. 4. 2014].

Dostupné z: <http://www.rotschedl.com/files/metodika-SWOT.pdf>

Cílem společnosti by mělo být omezení slabých stránek a naopak podpora těch silných. Důležité je také vyhledávat a umět využít naskytnutých příležitostí a snažit se předvídat a efektivně řešit případné hrozby. [9]

Slovo SWOT je sestaveno z prvních písmen anglických slov:

- **strengths** – silné stránky,
- **weaknesses** – slabé stránky,
- **opportunities** – příležitosti,
- **threats** – hrozby.

Vnitřní faktory zahrnují hodnocení silných a slabých stránek. Vnější faktory zahrnují hodnocení příležitostí a hrozeb, které souvisí s okolním prostředím organizace.

Silné stránky

Silné stránky nám vytvářejí určitou výhodu oproti konkurenčním podnikům. U analýzy silných stránek se jedná o analýzu vnitřní situace firmy. Jedná se o stránky, které by se podnik měl snažit si v co největší míře udržet, popř. snažit si vytvářet další a další. Jako příklad silných stránek je možno uvést např. zkušený management, malou konkurenci, vysokou kvalitu výrobků či poskytovaných služeb, ideální místo k podnikání apod. [14]

Slabé stránky

U silných stránek opět analyzujeme vnitřní situaci podniku. Měli bychom však vynaložit co největší úsilí na eliminaci těchto stránek, protože čím více jich bude náš podnik mít, tím víc lidí bude vyhledávat konkurenční produkty, popř. služby. Slabé stránky podniku mohou být např. nízká kvalita managementu, malé zkušenosti v oblasti marketingu, nízký kapitál, vysoká zadluženost aj. [14]

Příležitosti

Příležitosti podniku přicházejí z vnějšího okolí, které obklopuje danou firmu. Tato analýza by měla vést k předvídání manažera. Správný manažer by měl umět rozpoznat příležitosti, a analyzovat ty, které budou pro podnik opravdu přínosné a naopak ty, které by pro podnik znamenaly větší úsilí, nežli užitek. Příležitosti je možno rozpoznat např. v podobě nových technologií, nové spolupráci se zahraničními firmami, růstu poptávky atd. [14]

Hrozby

V případě hrozeb se opět jedná o vnější analýzu prostředí. Rozpoznávání situací a faktorů, které by mohly podnik ohrozit je dalším úkolem správného manažera. Je důležité vždy počítat i s tou nejhorší možností a sestavit několik plánů možností, jak v určitou chvíli reagovat. Mezi největší hrozby může patřit např. vstup nové konkurence na trh, malá možnost diferenciacce nebo jiné hrozby, vycházející z legislativních a ekonomických podmínek státu. [14]

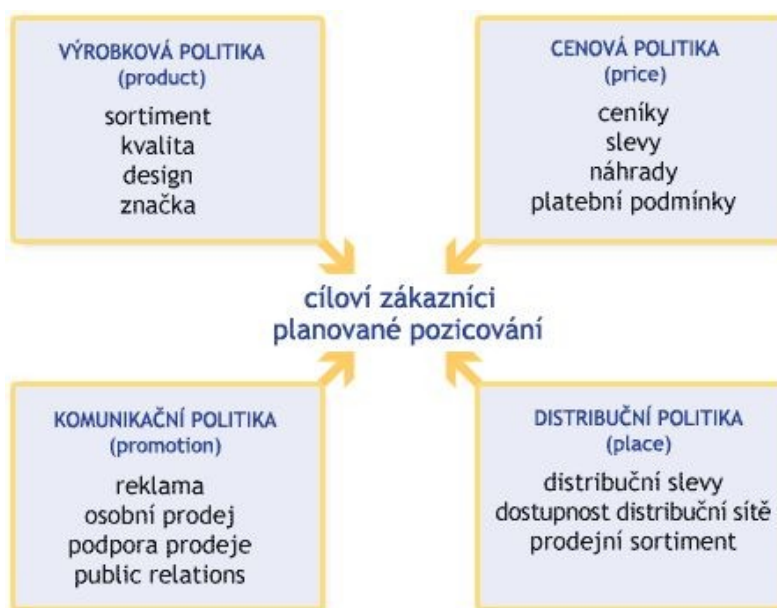
Marketingový mix ve sportu

Marketingový mix je „soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ (Kotler, Armstrong, 2004, s. 105)

Marketingový mix se objevuje v několika podobách, primární a neznámější se skládá ze čtyř nástrojů, tzv. 4P. Jedná se o proměnné:

- **product** – produkt,
- **price** – cena,
- **place** – distribuce,
- **promotion** – propagace.

Obr. 2.2 Marketingový mix



Zdroj: NĚMEC, Robert. *Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy* [online] 2005 [21. 4. 2014]. Dostupné z:

<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

Produkt

Pojem produkt zahrnuje veškeré hmotné i nehmotné statky, charakterizované schopností uspokojovat potřeby a nároky zákazníka. Každý produkt se skládá z určitého jádra, obalu, má svůj design, své specifické vlastnosti, kvalitu apod.

Sportovní produkt však není produktem homogenním. Obsahuje sportovní zboží, služby, osoby, místa, myšlenky s hmotnými i nehmotnými vlastnostmi. [19]

Produktu je zapotřebí, jako součástí marketingového mixu, věnovat největší pozornost, a to nejen ve sportovním odvětví. Je důležité vymezit výrobek, zboží nebo službu, kterou budu primárně nabízet spotřebitelům. Pouze pokud je výrobek správně vymezen, je možno ho uvést na trh. Od vymezení produktu se pak odráží všechny ostatní marketingové strategie a nástroje jako je cena, místo a propagace. [7]

V oblasti produktové politiky je nutno řešit otázky, jako jsou:

- které nové, popř. inovované výrobky se budou zákazníkům nabízet,
- které staré produkty se budou z trhu stahovat,
- jakým způsobem a do jaké míry změníme stávající produkty (zde je možno uvažovat nad změnou obalu, rozšířením využití, nebo dokonce změnou názvu.),
- jaké produkty a v jakém objemu se bude daný produkt vyrábět a prodávat (vytvořit si tzv. produktový mix.).

Cena

Cena je suma, kterou zákazníci zaplatí za požadovaný produkt. Cena je jedním z nejdůležitějších faktorů při rozhodování zákazníka, zda nakoupit ve vaší firmě, či u konkurence.

Tvorba ceny u sportovních organizací je úzce vázána na druh produktu, který sportovní organizace nabízí. U některých produktů, ne však pouze z oblasti sportovní, nýbrž obecně, se lze velmi spolehlivě opřít o ekonomické kalkulace. Například u služeb spíše bere v úvahu úsudek představitelů poptávky (ve sportovní oblasti tuhle tvorbu ceny můžeme přirovnat např. k transferu hráčů).

Celý význam cenové politiky takřka spočívá ve stanovení správného způsobu tvorby ceny. Je důležité mít přesně zmapované konkurenční ceny, propočítané náklady na náš produkt a s tím spojenou marži, tedy část ceny, která pro nás bude představovat zisk. I přes ty nejlepší propočty je však důležité zohledňovat ostatní faktory působící na cenu. Tyto faktory lze rozdělit na interní a externí. K interním

faktorům řadíme stanovené marketingové cíle, náklady, firemní politiku apod. Mezi externí faktory pak patří mj. chování odběratelů, konkurence a celková povaha trhu.

Cíle cenové politiky mohou být orientovány:

- **na maximalizaci zisku** - je možno si dovolit, pokud v našem blízkém okolí neexistuje žádný konkurent, společnost se tak snaží o co nejvyšší zisk z prodaných produktů, služeb,
- **na přežití** - využíváno především při vysoké konkurenci, popř. při přebytku zásob, na tuto úroveň lze orientovat ceny pouze krátkodobě, poněvadž nepřináší podnikovi žádný zisk,
- **na co největší podíl na trhu** - při orientaci na co největší podíl na trhu se ceny stanovují podle podrobného rozboru konkurenčních cen, naše ceny tak budou v porovnání s konkurencí průměrné, popř. podprůměrné, proto se očekává velké množství nových zákazníků.

Distribuce

Distribuce znamená činnost firmy, která znamená dostat daný výrobek nebo službu ke konečnému spotřebiteli, popř. k odběrateli. Při určování ideálních distribučních cest Podstatné pro určení distribučních cest je, zda je sportovní produkt hmotný nebo nehmotný.

Hmotný produkt má svůj fyzický rozměr. Obvykle se vyrábí v masové produkci a musí být dopraven do místa prodeje nebo spotřeby. Těchto produktů je ve sportu víc než dost. Obvykle se hovoří o sportovním zboží. [2]

Nehmotné produkty nemají fyzický rozměr. Zahrnují takové sportovní produkty, jako jsou služby, místa, popř. myšlenky. V tomto případě je nutno brát ohledy na vlastnosti služeb. Jednou z vlastností je, jak již bylo řečeno, nehmotnost. Znamená to tedy, že zákazník si před nákupem nemůže nakupovanou službu osahat. Důležité je také si uvědomit, že služba je vždy spojena s člověkem, který ji poskytuje. U sportovních služeb si ji musí zákazník „prožít“ ve sportovním zařízení, kam zákazník musí za svým produktem přijít. Vyhledává různá průkazná svědectví o službě, závěry dělá na základě místa, kde je služba poskytována a na základě toho, kdo ji poskytuje, což může ovlivnit konečné rozhodnutí zákazníka o koupi. Majitel zařízení se však snaží získat si zákazníka ke vstupu do zařízení a využívá k tomu nástrojů propagace. [2]

Propagace

Podle Čáslavové (2009) se propagací rozumí přesvědčivá komunikace, prováděná za účelem prodeje produktů potencionálním zákazníkům.

V marketingovém mixu je důležité si vymezit, v jaké míře bude kladen důraz na reklamu a různé formy propagace. Do propagace je možno zařadit reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, public relations nebo přímý marketing.

U propagace je však také důležitá přesvědčivá komunikace, která se provádí za účelem prodeje produktů potenciálním zákazníkům.

Propagace obsahuje čtyři základní činnosti: reklamu, publicitu, opatření na podporu prodeje a osobní prodej – souhrnně se nazývají **propagační mix**. Při prodeji sportovních produktů se využívají všechny čtyři formy. Stejně jako by měl být správně propracovaný marketingový mix, tak by se měla vyvinout potřebná snaha na vypracování propagačního mixu. Záleží však na specifice sportovního produktu, a také se musí i přihlížet k dalším marketingovým nástrojům, jako jsou výše zmíněné nástroje – cena a distribuce. Každý manažer si vytváří vlastní propagační strategii, která může být v různých fázích vývoje sportovní organizace odlišná. Propagace se musí odvíjet od:

- **hlavních cílů**, které si management vytyčí (např. dosažení určitého počtu zákazníků, tvorba image sportovního klubu apod.),
- **cílových skupin zákazníků**, na které má propagace působit (široká veřejnost, studenti, ženy, muži, sportovci),
- **výběru médií**, kterých bude využito (televize, rádio, noviny),
- **finančních prostředků**, které budou na propagaci vydány - vytvoření propagační zprávy pro určité skupiny zákazníků. [2]

Účinný marketingový mix hledá ideální kombinaci proměnných, při které budou splněny všechny marketingové cíle společnosti, a zároveň bude zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota.

Philip Kotler však přišel s myšlenkou, že k správnému používání marketingového mixu je zapotřebí nenahlížet na něj pouze z pohledu prodávajícího, ale také z pohledu nakupujícího. Z marketingového mixu 4P tak vzniknou 4C:

- **customer solution** – řešení potřeb zákazníka;
- **customer cost** – náklady, které zákazníkovi vznikají;
- **convenience** – dostupnost řešení;
- **communication** – komunikace.

Z marketingového mixu 4C lze tedy vyčíst, že zákazník požaduje určitou hodnotu, nízkou cenu, blízkou dostupnost, tedy pohodlí a propagaci by vyměnil za komunikaci. [19]

2.5.2 Marketingový výzkum

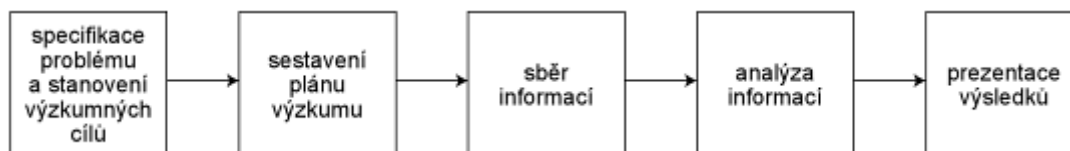
„Za předmět marketingového výzkumu můžeme považovat určitý socioekonomický problém, kde příkladem by byl problém spokojenosti zákazníků se službami. Uvedený problém je však potřeba specifikovat a to především tím, že si upřesníme, co myslíme spokojeností zákazníků a koho vnímáme jako zákazníky.“ (Foret, Stávková, 2003, s. 28)

Jedná se o způsob získávání informací o obchodním trhu, které mají význam pro zdařilé vedení společnosti. Výsledky marketingového výzkumu jsou významnou součástí tvorby nejen marketingové, nýbrž celopodnikové strategie. [15]

Postup při marketingovém výzkumu

Fáze marketingového výzkumu jsou názorně zobrazeny v následujícím Obrázku 2.3.

Obr. 2.3 Fáze marketingového výzkumu



Zdroj: Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 406

a/ Definování problému – v první fázi marketingového výzkumu je zapotřebí zjistit potřeby, hloubku a šíři marketingového výzkumu, tedy stanovit si problém. Důležité je také si jasně a přesně definovat cíle, kterých chceme pomocí výzkumu dosáhnout. Zadání výzkumu by mělo obsahovat:

- jaké informace chci získat,
- kde je budu získávat a od koho,
- kdo je bude shánět,
- pomocí jakých metod a forem je budu shánět,
- jaká bude celková výše nákladů,
- personální zajištění (vlastní režie, agentura),
- materiálně-technické zajištění.

Po určení cíle se dále stanoví typ marketingového výzkumu:

- **deskriptivní** – popis marketingových problémů a navrhnutí jejich řešení,
- **explorativní** – shromáždění informací a následný odhad hypotézy;
- **kauzální** – zde se testují hypotézy příčin a následné vzniklé vztahy.

b/ Plán výzkumu (situační analýza) – plán výzkumu obsahuje zpracování prováděcího plánu, tedy zvolení správné metodiky výzkumu dle předem stanovených cílů. Plán výzkumu zahrnuje mj. také výběr reprezentativního vzorku respondentů a zpracování podkladů pro vlastní výzkum.

- c/ **Sběr informací** – jedná se o fázi realizace dotazování, pozorování, experimentu či zkoumání.
- d/ **Zpracování, analýza a vyhodnocení údajů** – v této fázi se shromážděné informace zpracovávají. Jedná se o zjištění statistických ukazatelů, kde se zjišťují četnosti výskytu, střední hodnoty a míry závislosti. Analýza by měla vycházet z cílů výzkumu.
- e/ **Prezentace výsledků** – na konci výzkumu se zpracovává a prezentuje závěrečná zpráva. Kromě předmětu zkoumání a vytyčeného cíle, by měla obsahovat také použité metodické postupy, proces zpracování, popis zkoumaného souboru a především shrnutí základních poznatků, včetně tabulek, grafů apod. Závěr by pak měl obsahovat doporučení pro řešení zkoumaného problému. [5] [15] [20]

Techniky marketingového výzkumu

Výběr techniky marketingového výzkumu závisí na charakteru zjišťovaných informací a jejich potřebném rozsahu. Dále je třeba brát ohled na charakter respondentů, časové a finanční možnosti tazatele a kvalifikaci pracovníků, kteří se budou šetření účastnit.

a/ Pozorování

Pozorování je technika, která probíhá bez bezprostředního kontaktu mezi pozorovatelem a pozorovaným. Nejedná se tedy o kladení otázek pozorovatele pozorovanému, nýbrž o jeho sledování a pozorování jeho chování, pohybů, pocitů apod. Pozorování se využívá zejména při sběru evidenčních informací (např. zjišťování údajů o počtu zákazníků v prodejně apod.). Výhody a nevýhody pozorování jsou uvedeny v tabulce 2.1. [9]

Tab. 2.1 Výhody a nevýhody pozorování

Výhody	Nevýhody
nezávislost na ochotě pozorovaného spolupracovat	velká náročnost pro pozorovatele
při skrytém pozorování se pozorovaný chová přirozeně – tedy jeho chování nezkrsluje výsledky	složitá interpretace získaných údajů
možnost zjištění souvislostí	časová náročnost

Zdroj: Vlastní zpracování

b/ Experiment

Experiment je, dá se říci testování, při kterém se pozoruje a vyhodnocuje chování a vztahy daných subjektů v uměle vytvořených podmínkách. U experimentu se zpravidla v průběhu testování zavádí určitý prvek a dále se sleduje a pozoruje jeho vliv na určitý jev nebo proces. U experimentu je také důležité prostředí, ve kterém se vykonává, a proto je do něj uměle zasahováno, aby se vytvořili totožné podmínky pro všechny pokusné subjekty. Výhody a nevýhody experimentu jsou popsány v tabulce 2.2. [9]

Tab. 2.2 Výhody a nevýhody experimentu

Výhody	Nevýhody
umožňuje průběh v přesně daných podmínkách	omezenost zkoumavých jevů a vybraných cílů
možnost důkladné přípravy a kontroly	obtíže při aplikaci výsledků
nejvýstižněji podává informace o chování	

Zdroj: vlastní zpracování

c/ Písemné dotazování

Při písemném dotazování jsou otázky předem pečlivě zpracovány a vytištěny. Jednotlivé respondenty můžeme vybírat buďto náhodně, nebo dle předem určených kritérií. Respondent má možnost svobodné volby, zda dotazník vyplní či nikoliv.

Forma písemného dotazování umožňuje respondentům zachovat si anonymitu při odpovídání. Výhody a nevýhody jsou uvedeny v tabulce 2.3. [9]

Tab. 2.3 Výhody a nevýhody písemného dotazování

Výhody	Nevýhody
nízké náklady	nízká návratnost dotazníků
menší náročnost na organizaci výzkumu	nemožnost použít na složitější problémy
vyloučení vlivu tazatele	

Zdroj: vlastní zpracování

d/ Elektronické dotazování

Jedná se o nejmodernější způsob dotazování, v dnešní době velmi oblíbený. Při elektronickém dotazování se zjišťují informace prostřednictvím webových stránek nebo skrz emaily. Dotazníky se mohou šířit např. pomocí sociálních sítí, jejich oblíbenost v poslední době rapidně stoupá. Výhody a nevýhody jsou uvedeny v tabulce 2.4. [9]

Tab. 2.4 Výhody a nevýhody elektronického dotazování

Výhody	Nevýhody
minimální finanční a časová náročnost	nízká důvěryhodnost odpovědí
není zapotřebí tazatele	nedůvěra lidí v nové technologie, v anonymitě na internetu
zpracování výsledků v reálném čase	chybí interakce
lze doplnit grafickými pomůckami	nelze využívat ke shánění důvěrných informací

Zdroj: Vlastní zpracování

e/ Osobní dotazování (face to face)

Osobní dotazování je založeno na rozhovoru tazatele s respondentem na základě předem připraveného formuláře dotazníku s přesně stanovenými otázkami a možnostmi odpovědí. Důležitý u osobního dotazování je osobní kontakt, kdy můžeme v přímém přenosu pozorovat reakce dotazovaného. Jedná se o nejvhodnější způsob při získávání popisných informací. Výhody a nevýhody jsou uvedeny v tabulce 2.5. [9]

Tab. 2.5 Výhody a nevýhody osobního dotazování

Výhody	Nevýhody
využití názorných pomůcek	způsob kladení otázek a postoj tazatele může ovlivnit postoj a odpovědi
existence zpětné vazby	respondenti mohou mít zábrany při osobním rozhovoru
vysoká kontrola situace dotazování	ztráta anonymity
možnost realizace časově náročnějších	vysoké finanční i časové náklady
možnost využití složitějších formátů otázek a technik dotazování	při šetření odborných témat musí tazatel splňovat odbornostní a
nejvyšší návratnost odpovědí	

Zdroj: Vlastní zpracování

f/ Telefonické dotazování

V zemích s vyspělou telefonní sítí patří telefonické dotazování k nejrozšířenější formou zjišťování informací. Jedná se o velmi rychlou formu dotazování, kdy probíhá rozhovor mezi řádně proškoleným dotazovatelem a dotazovaným na druhé straně telefonního hovoru. Telefonické dotazování je podobné osobnímu, ale chybí osobní kontakt. Dotazovaný zde má možnost okamžitého zavěšení hovoru při nespokojenosti či při nezájmu se výzkumu zúčastnit. Výhody a nevýhody jsou uvedeny v tabulce 2.6. [9]

Tab. 2.6 Výhody a nevýhody telefonického dotazování

Výhody	Nevýhody
rychlost získání i zpracování odpovědí	vysoké nároky na soustředění respondentů
v případě nezastižení respondenta možnost opakování v kteroukoliv denní dobu	nemožnost pracovat s vizuálními pomůckami
nižší náklady než u osobního dotazování	poměrně nízká návratnost
	chybí interakce, nevidíme respondenta při odpovídání na otázky
	výběr je omezen na účastníky telefonní sítě

Zdroj: Vlastní zpracování

3 Analýza a komparace managementu vybraných fotbalových klubů

V této části budou nejdříve popsány oba kluby a to především ze stránky struktury managementu a jeho skladby a následně budou provedeny SWOT analýzy klubů, srovnání jejich kádřů. Na základě těchto informací budou provedena různá šetření, podle kterých budou stanoveny návrhy a doporučení.

3.1 Analýza klubu FC Viktoria Plzeň

FC Viktoria Plzeň. Slavný klub s dlouhou historií a smělymi plány do budoucna. Hráči, trenéři, zaměstnanci i fanoušci – ti všichni dělají maximum pro úspěch a další hrdé kapitoly v klubové kronice.

3.1.1 Klub FC Viktoria Plzeň

FC Viktoria Plzeň je český profesionální fotbalový klub sídlící v Plzni. V současné době hraje nejvyšší českou fotbalovou soutěž – Gambrinus ligu. Za posledních 5 let zaznamenala Viktoria mnoho úspěchů v podobě zisku dvou titulů mistra ligy nebo výborných výsledků v evropských pohárových soutěžích.

Historie

Nejen ligová přítomnost a smělé plány do budoucna. FC Viktoria Plzeň se může pyšnit velice bohatou historií. V roce 2011 oslavil nejznámější západočeský klub stoleté výročí. Během více než stoleté historie zažili věrní fanoušci hodně radosti, ale i trpkých momentů – a společně s hráči, trenéry a funkcionáři klubu tak psali o důležité kapitole českého fotbalu.

Samotná Viktoria je nositelem slavné tradice klubu, který během své existence několikrát změnil svůj název. Fanoušci klubu tak postupně drželi palce následujícím týmům:

- **SK Viktoria Plzeň (1911 – 1948)**
- **Sokol Škoda Plzeň (1949 – 1952)**
- **Sokol ZVIL Plzeň (1952 - 1953)**

- **DSO Spartak LZ Plzeň (1953 - 1962)**
- **TJ Spartak LZ Plzeň (1962 - 1965)**
- **TJ Škoda Plzeň (1965 - 1992)**
- **FC Viktoria Plzeň (1993 – *doposud*)**

Historie pamatuje na takové hráče, jakými byli Vladimír Bína, Vladimír Perk, Stanislav Štrunc, František Plass nebo Jiří Sloup. Mnozí si jistě vzpomenou na muže, kteří vládli pevnou rukou na trenérském stupínku. Za všechny lze jmenovat například dvojici Jiří Rubáš a Václav Michálek, kteří na trenérské lavičce psali zlatým písmem kapitoly do plzeňské fotbalové kroniky.

Nelze nezmínit zlatý věk Viktorie, kdy se týmu okolo kapitána Pavla Horvátha podařilo dvakrát vybojovat postup do základní skupiny prestižní Ligy mistrů, jednou do věhlasné Evropské ligy, a jako jediný fotbalový klub v historii českého fotbalu se dokázal probojovat třikrát za sebou do jarních bojů evropských pohárů. Fanouškům se zcela jistě vryly do paměti dva mistrovské tituly, při jejichž zisku se život v západočeské metropoli doslova zastavil. Při výčtu získaných trofejí nelze nezmínit vítězství v domácím poháru v sezóně 2009/2010 a následný zisk superpoháru. Vězme, že plzeňský příběh stále nekončí a v následujících sezónách se všichni věrní fanoušci Viktorie Plzeň dočkají minimálně stejných úspěchů, které Viktorii provázejí v uplynulých letech.

Nahlédněme společně pod pokličku minulých desetiletí i roků nedávno minulých. Představme si momenty, hráče i trenéry, na které mohou být všichni fanoušci červeno-modrých barev právem hrdí, a kteří vytvářeli historii jednoho z nejúspěšnějších fotbalových klubů v České republice, klubu, který je právem ozdobou západočeské metropole a na který jsou všichni nejen fotbaloví fanoušci na západě Čech právem hrdí, klubu FC Viktoria Plzeň.

3.1.2 Vedení klubu v období 2013/2014

Když v roce 2010 zmizel vlastník plzeňského klubu Miroslav Kříž, byl pan Tomáš Paclík osloven, aby Plzeň konsolidoval. Podařilo se mu klub oddlužit a přišly i sportovní úspěchy. Plzeňské vedení klubu má již téměř pět let stálé členy, kteří odvádí kvalitní práci.

Představenstvo

- RNDr. Tomáš Paclík
předseda představenstva
- Adolf Šádek
místopředseda představenstva
- Jaromír Hamouz
člen představenstva

Dozorčí rada

- Ing. Jan Mleziva
předseda dozorčí rady
- Petr Chvojka
člen dozorčí rady
- Petr Žídek
člen dozorčí rady

Tab. 3.1 Management FC Viktoria Plzeň

Pozice	Jméno a příjmení
Generální manažer	Adolf Šádek
Obchodně marketingový-manažer	Mgr. Jaromír Hamouz
Sportovní manažer	František Mysliveček
Tiskový mluvčí	Mgr. Pavel Pillár
Technický ředitel	Ing. Vladislav Sloup
Sportovní sekretář	Miroslav Jedlička

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.2 Realizační tým FC Viktoria Plzeň

Pozice	Jméno a příjmení
Hlavní trenér	Miroslav Koubek
Asistent trenéra	Jiří Skála
Asistent trenéra	Zdeněk Bečka
Trenér brankářů	Petr Kostelník
Vedoucí týmu	Miroslav Jedlička
Masér	Zdeněk Sláma
Kustod	Václav Rada
Fyzioterapeut	Petr Nasler
Lékař	MUDr. Petr Zeman

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3.3 Klubová struktura FC Viktoria Plzeň

Muži			Ženy		
<i>Tým</i>	<i>Věkové kategorie</i>	<i>Soutěž</i>	<i>Tým</i>	<i>Věkové kategorie</i>	<i>Soutěž</i>
A-tým	-	Gambrinus liga	Ženy A	-	1. liga žen
B-tým	-	ČFL	Ženy B	-	
Juniorka	-	Juniorská liga	Juniorky	-	1. dorostenecká liga dívek
Dorost U19	do 19 let	Česká liga dorostu U19, sk. A	Starší žačky	do 15 let	1. liga starších žákyň
Dorost U18	do 18 let	Česká liga dorostu U18, sk. A	Mladší žačky	do 13 let	1. liga mladších žákyň
Dorost U17	do 17 let	Česká liga dorostu U17, sk. A	Přípravka - žačky	do 6 let	
Dorost U16	do 16 let	Česká liga dorostu U16, sk. A			
Žáci U15	do 15 let	Česká liga žáků U15, sk. A			
Žáci U14	do 14 let	Česká liga žáků U14, sk. A			
Žáci U13	do 13 let	Česká liga žáků U13, sk. A			
Žáci U12	do 12 let	Česká liga žáků U12, sk. A			

	Muži			Ženy	
<i>Tým</i>	<i>Věkové kategorie</i>	<i>Soutěž</i>	<i>Tým</i>	<i>Věkové kategorie</i>	<i>Soutěž</i>
Žáci U10	do 10 let	Česká liga žáků U10, sk. A			
Přípravka U9	do 8 let	Soutěž starších přípravků			
Přípravka U8	do 7 let	Praha – 2. třída mladší přípravy			
Přípravka U7	do 6 let				

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.3 Cíle klubu

Dnes již více než stoletá tradice klubu zavazuje k tomu, aby se Plzeň trvale usadila mezi fotbalovou elitou a reprezentovala západočeský region nejen naší nejvyšší fotbalové soutěží, ale také v evropských pohárech. Aby si klub udržel vysokou sportovní úroveň, musí dlouhodobě sladit a stabilizovat finanční a obchodně-ekonomickou základnu, kterou se daří nadále úspěšně rozvíjet. Důkazem je třeba nová podoba stadionu.

Kromě vrcholového fotbalu se práce Viktorie zaměřuje z velké části na mládežnický a ženský fotbal. Západočeši si pro vrcholový fotbal vychovávají vlastní odchovance a zároveň rozvíjí vztahy s partnerskými kluby. Vyhlížejí a sledují talenty v širokém okolí a těm nejlepším dávají možnost rozvíjet vlastní schopnosti v mládežnických týmech klubu.

FC Viktoria Plzeň je dnes velice prestižní adresa, na kterou je západočeský region právem hrdý. Klub si vybojoval pevné místo na české fotbalové mapě, ale modro-červené dresy dnes budí respekt i mezi světově známými kluby, což je pro Plzeň známkou dobře odvedené práce za posledních několik sezón. V dalších letech chce klub navázat na dosažené úspěchy v předešlých letech.

3.1.4 Mládež

Viktoria Plzeň si vybojovala pevné místo na české fotbalové mapě a západočeský region má ve fotbalistech ze Štruncových sadů zdatné zástupce ve světě českého sportu. Viktoria však není pouze celek kolem Pavla Horvátha

v nejvyšší české soutěži. Je to také čtrnáct týmů mladých juniorů všech věkových kategorií a dva celky děvčat.

Pro vrcholový fotbal tak plzeňská Viktorie vychovává vlastní odchovance a zároveň rozvíjí vztahy s partnerskými kluby. Sleduje talenty v širokém regionu a těm nejlepším dává možnost rozvíjet vlastní schopnosti v mládežnických týmech Viktorie.

Spojení takřka třiceti kvalifikovaných trenérů a ideálních tréninkových podmínek na stadionu ve Štruncových sadech a areálu v Luční vytvářejí výborné zázemí pro růst nových talentů. Výsledkem je výchova takových velikánů české kopané, jako jsou například Vítězslav Lavička, Jaroslav Šilhavý, Karel Rada nebo později Pavel Nedvěd a Petr Čech.

Také do dalších let chce Viktoria držet vysoký standard své vyhlášené mládežnické líhně. Úspěchy juniorských týmů posledních let a stabilně vysoká úroveň rezervního celku mužů ve třetí nejvyšší soutěži naznačují, že v Plzni se jde dobrým směrem. V dalších záložkách této sekce se dozvíte více.

Úspěchy mládeže

Ve své dlouhé historii se Viktoria Plzeň může pochlubit řadou úspěchů, kterých se fotbalistům západočeského klubu podařilo dosáhnout. Dějiny klubu ze Štruncových sadů však nepsali pouze fotbalisté v seniorské kategorii. Velkým pojmem vždy byli také junioři ze západočeské metropole, kteří mezi svými vrstevníky vybojovali množství cenných prvenství. Tím nejvýznamnějším byl dorostenecký titul zpřed 59 let, na který se podařilo navázat výjimečnou generací až předloni.

Právě v ročníku 2007/08 tak slavili prvoligový titul podruhé v historii klubu dorostenci U19. Tým vedený Jiřím Kohoutem a Karlem Krejčím tak završil výjimečný rok plzeňské mládeže. Ještě předtím zaznamenali mistrovský titul také starší žáci Viktorie pod vedením legendárního Josefa Žaloudka. Stalo se tak v roce 2001.

Mladíci ze Štruncových sadů se v popředí tabulek svých kategorií pohybují pravidelně, klub tak vedle zaslouženého uznání odborné veřejnosti získává především možné adepty prvoligového dresu.

Radost přináší všem fanouškům Viktorky také její fotbalistky. Mladší žačky se v sezóně 2008/09 vystoupaly již po několikáté na první příčku v nejvyšší soutěži. Ve stejném roce se dařilo také starším zástupkyním něžného pohlaví - plzeňské juniorky získaly stříbrné medaile za druhé místo v první lize.

Pravidelných úspěchů dosahují mladí "viktoriáni" také na nejrůznějších turnajích, které se po jednotlivé věkové kategorie během roku organizují. Je potěšující, že také dva nejvýznamnější turnaje pořádané v Plzni – dorostenecký Štruncův memoriál a žákovský Memoriál Josefa Žaloudka – jsou v této chvíli v rukou mladých "viktoriánů".

3.1.5 Rozhovor s tiskovým mluvčím klubu

Rozhovor byl poskytnut tiskovým mluvčím klubu Mgr. Pavlem Pillárem.

1 Jak dlouho už působíte na Vaší pozici? Popřípadě, kde jste působil předtím a jak dlouho?

Působil jsem v klubu 5 let. Předtím jsem působil 3,5 roku v tiskovém oddělení v klubu AC Sparta Praha v rámci studia na vysoké škole.

2 V jakých činnostech spočívá Vaše pracovní náplň?

Tiskový mluvčí, vztahy s médii, s veřejností, informovat o mediálních prezentacích spojených s klubem, klubové media, správa webových stránek a sociálních sítí, komunikace a starost o fanoušky klubu, veškerá komunikace s nimi, spolupráce charitami, spolupráce s ostatními velkými kluby, podílení se na přípravě materiálů pro obchodní oddělení.

3 Máte vzdělání v oboru sportovní management?

Ano, studoval jsem Sportovní management na fakultě Tělovýchova sportu v Praze na Univerzitě Karlově a následně žurnalistiku taktéž na Univerzitě Karlově.

4 Umíte nebo potřebujete ke své práci cizí jazyk?

Cizí jazyk je samozřejmostí. V momentě, kdy klub hraje Evropské poháry, se manažer bez znalosti cizího jazyka neobejde. Někteří se bez angličtiny obejdou, tedy ti, kteří nehrají v Evropě.

5 Působí ve Vašem klubu jeden hlavní nebo více menších sponzorů?

Máme velmi široké portfolio sponzorů. Hlavním sponzorem a generálním partnerem je Doosan Škoda Power.

6 Jaký důraz klade Váš klub na práci s mládeží?

Rozhodně velký důraz. Máme velké tréninkové centrum, kde máme 14 mládežnických kategorií, ve kterých už vyrostlo několik opravdu velkých fotbalových jmen jako např. Vítězslav Lavička, Jaroslav Šilhavý, Pavel Nedvěd nebo Petr Čech. Snažíme se získat z tohoto centra co nejvíce odchovanců pro Plzeň, ovšem většina z nich se buď rozhodne pro jiný klub, nebo mu není nabídnut kontrakt z naší strany.

7 Jakými nejvýznamnějšími vlastnostmi by podle Vás měl disponovat sportovní manažer?

Nejdůležitější vlastnosti sportovního manažera by měly být asi komunikativnost, všeobecný rozhled, práce s lidmi obecně, nejen zaměření na sportovní část, ale i na ostatní obory a okolí. Nutno pracovat o víkendech a život mít přizpůsobený k sezóně, není to práce pro nepřizpůsobivé.




8 Jaké vidíte současné největší problémy oboru sportovní management v České republice?

Především jsou to finanční nedostatky. Nedostatek finančních prostředků ze strany partnerů nebo místních samospráv. Dále určitě chybí větší praxe studentu v oboru sportovní management. Studenti nejsou plně připraveni na realitu, která je v tomto zaměstnání čeká. Chybí větší důraz na praxi, aby nasáli atmosféru.

3.2 Analýza klubu AC Sparta Praha

AC Sparta Praha je dlouhodobě nejvýznamnějším a na sportovním poli nepochybně nejúspěšnějším klubem českého fotbalu. Za více než 115 let své existence zaznamenal úspěchy v domácích soutěžích, rovněž jako i na mezinárodní fotbalové scéně. V novodobé historii České republiky Spartě patří jednoznačné prvenství v umístění v domácí ligové soutěži (11 titulů mistra České republiky), pravidelně také reprezentuje český fotbal v soutěžích UEFA (UEFA Champions League a Europa League - dříve UEFA Cup), ve kterých také dosáhla řady úspěchů.

V loňské sezóně 2013/2014 získala AC Sparta Praha již 36. titul mistra české nebo československé ligy.

- Rok založení: 1893
- Klubové barvy: modrá  žlutá  červená 

Historie

- **1934, 1938, 1962, 1990, 1996, 2000, 2004 Sparta - dodavatel reprezentace**

Sparta povětšinou spolu se Slávií tvořila vždy základ národního týmu a její hráči proto nechyběli u největších úspěchů české i československé reprezentace. Začalo to už v roce 1934, kdy se stal Oldřich Nejedlý kanonýrem římského MS. O čtyři roky později se ve Francii zúčastnilo světového šampionátu sedm spartanů. V roce 1962 patřili do stříbrného "chilského" týmu také Mašek, Kvašňák a Tichý. V roce 1990 zase při postupu do čtvrtfinále MS v Itálii hru režírovali Chovanec, Bílek a Hašek a třeba Skuhravého pro sebe objevila italská liga. Ani úspěch českého výběru na EURU v roce 1996 se neobešel bez zástupců Sparty. Stříbro z ME v Anglii přivezli na Letnou Frýdek, Kouba a Horňák, trenérem byl tehdy Dušan Uhrin, který nejlepší léta strávil právě ve Spartě, a Pavel Novotný, do Sparty přišel o dva roky později. I další kvalifikace a vystoupení národního týmu na evropských šampionátech byla za účasti spartánských hráčů. V roce 2000 národnímu týmu pomáhali na EURO v Belgii a Nizozemí spartané Miroslav Baranek, Tomáš Votava, Vratislav Lokvenc, Milan Fukal, Martin Hašek, Libor Sionko, Jiří Novotný, Petr Gabriel, Jaromír Blažek a tehdy v reprezentačním týmu nepřehlédnutelný talent Tomáš Rosický. V pozdější éře národního týmu, vrcholící bronzovou medailí na EURO v Portugalsku v roce 2004, hráči AC Sparta Praha zanechali nesmazatelnou stopu na všech úspěších týmu. Petr Čech, Zdeněk Grygera, Tomáš Hübschman, Jaroslav Blažek a Karel Poborský přispěli k tomu, že se český fotbal dokázal prezentovat mezi evropskou špičkou v té nejlepší kvalitě. V současné době je Sparta jedním ze dvou domácích klubů, jejichž hráči oblékají národní dres. Samozřejmostí pak je i to, že Sparta je dodavatelem reprezentantů do národních výběrů mladších věkových kategorií.

- **1997-2005 Účinkování v UEFA Champions League**

Od roku 1997 patří Sparta k pravidelným účastníkům UEFA Champions League, nejprestižnější evropské klubové soutěže. Výjimkou byl jen ročník 1998-1999, v němž se spartané nedokázali dostat přes kvalifikaci, kde podlehl v penaltovém rozstřelu Dynamu Kyjev. Následující tři ročníky ale Sparta každým rokem do Champions League postoupila, v ročnících 1999-2000 a 2001-2002 si dokonce prokousala cestu do osmifinálové fáze. V prvním případě pod vedením trenéra Ivana Haška dokonce vyhrála základní skupinu, v osmifinálové skupině pak byla třetí. Nad její síly byla tehdy FC Barcelona, která se v témže roce dostala až do semifinále Champions League. V sezoně 2001-2002 se Sparta dokonce v průběhu soutěže narazila na oba pozdější vítěze obou evropských pohárových soutěží. Pozdější vítěz Poháru UEFA Feyenoord Rotterdam ve skupině UEFA Champions League dvakrát se Spartou prohrál, a proto se dostal do soutěže, v níž nakonec uspěl. V osmifinále pak český mistr okusil sílu Realu Madrid. V sezoně 2002-2003 se Spartě nepodařilo kvalifikovat do základní skupiny, když byla ve 3. předkole vyřazena belgickým Genkem. V sezoně 2003-2004 Sparta poznala sílu dvou italských gigantů, s nimiž odehrála vyrovnané partie. Nejprve vítěznou s římským Laziem v základní skupině a poté s milánským AC, přes který se jí nepodařilo dostat do čtvrtfinále. Vystoupení v základní skupině sezóny 2004-2005 se Spartě nevydařilo vůbec. S Manchesterem United sehrála sice ve vyprodané Toyota Areně vyrovnaný zápas, ostatní zápasy ale prohrála a skončila na posledním místě.

3.2.1 Vedení klubu za rok 2013/2014

Vlastník AC Sparty Praha Daniel Křetínský je jedním z nejschopnějších českých top manažerů. Jeho kamarád již od dětství, Dušan Svoboda, je druhým mužem fotbalové Sparty. Zároveň vykonává funkci místopředsedy FAČR a šéfa Ligové fotbalové asociace. Vedení Sparty pracuje na té nejvyšší úrovni v české republice a její práce byla za poslední léta odměněna několika úspěchy.

Představenstvo

- JUDr. Daniel Křetínský
předseda představenstva
- Ing. Dušan Svoboda
místopředseda představenstva
- Mgr. Martina Králová
člen představenstva
- Ing. Michal Viktorin
člen představenstva
- Jakub Otava
člen představenstva

Dozorčí rada

- Ing. Dušan Palcr (předseda dozorčí rady)
- JUDr. Jana Fráňová
- Ing. Přemysl Beneš
- Mgr. Marek Spurný
- JUDr. Josef Prask
- Mgr. Martin Procházka
-

Organizační struktura

V následujících tabulkách můžeme vidět organizační strukturu AC Sparty Praha, která je rozdělena na několik úseků, sportovní, komerční, finanční a realizační tým. Až na nedávnou změnu v pozici hlavního trenéra, kdy pana Lavičku náhle vystřídal Zdeněk Ščasný má Sparta ve všech úsecích stabilní zaměstnance.

Tab. 3.4 Struktura managementu AC Sparta Prahy - Sportovní úsek

Pozice	Jméno a příjmení
Ředitel úseku	Jakub Otava
Sportovní ředitel	Jaroslav Hřebík
Trenér A-týmu	Vítězslav Lavička
Vedoucí A-týmu	Miroslav Baranek
Trenér B-týmu	Martin Hašek
Sportovní oddělení	Josef Krula
Juniorka	Michal Horňák
Mládež	Martin Hašek
Ženy	Dušan Žovinec
Stará garda	Jaroslav Bartoň

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3.5 Struktura managementu AC Sparta Prahy - Komerční úsek

Pozice	Jméno a příjmení
Ředitelka úseku	Martina Králová
Marketing	Tomáš Křivda
Public Relations	Ondřej Kasík
Péče o sponzory	Marcela Bednarčíková
Ticketing	Alena Hájková
Právní oddělení	Martin Procháka
Správa - Letná	Antonín Kříž
Správa - Strahov	Oldřich Rott
Ostraha	Josef Prask

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.6 Struktura managementu AC Sparty Praha - Finanční úsek

Pozice	Jméno a příjmení
Ředitelka úseku	Hana Krejčí
Ekonomika	Jan Slaba

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.7 Realizační tým AC Sparty Praha

Pozice	Jméno a příjmení
Hlavní trenér	Zdeněk Ščasný
Asistent trenéra	Zdeněk Svoboda
Asistent trenéra	Václav Jílek
Kondiční trenér	Pavel Rada
Kondiční trenér	Tomáš Malý
Trenér brankářů	Pavel Srníček
Vedoucí mužstva	Miroslav Baranek
Fyzioterapeut	Vít Zelenka
Masér	Tomáš Stránský
Lékař	MUDr. Václav Čermák

Zdroj: vlastní zpracování

Klubová struktura

Klubovou strukturu tvoří 21 týmů nejrůznějších věkových a výkonnostních kategorií.

Tab. 3.8 Klubová struktura AC Sparty Praha

	Muži		Ženy		
<i>Tým</i>	<i>Věkové kategorie</i>	<i>Soutěž</i>	<i>Tým</i>	<i>Věkové kategorie</i>	<i>Soutěž</i>
A-tým	-	Gambrinus liga	Ženy A	-	1. liga žen
B-tým	-	ČFL	Juniorky	-	Dorostenecká liga dívek
Juniorka	-	Juniorská liga	Starší žákyně	do 14 let	1. liga starších žákyň
Starší dorost	do 19 let	Dorostenecká liga	Mladší žákyně	do 12 let	1. liga mladších žákyň
Mladší dorost A	do 17 let	Česká liga dorostu U17, sk. A	Příprava dívek	do 10 let	Praha - 2. třída starší přípravky
Mladší dorost B	do 16 let	Česká liga dorostu U16, sk. A			
Starší žáci A	do 15 let	Česká liga žáků U15, sk. A			
Starší žáci B	do 14 let	Česká liga žáků U14, sk. A			
Mladší žáci A	do 13 let	Česká liga žáků U13, sk. A			
Mladší žáci B	do 12 let	Česká liga žáků U12, sk. A			
Mladší žáci C	do 11 let	Praha - 1. třída mladších žáků			
Starší přípravka	do 10 let	Pražský přebor starší přípravky			
Mladší přípravka A	do 9 let	Soutěž mladších přípravek			
Mladší přípravka B	do 8 let	Praha - 2. třída mladší přípravky			
Předmini A	do 7 let				
Předmini B	do 6 let				

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.2 Cíle klubu

Prvotním cílem Sparty Praha je získat titul v Gambrinus lize, tedy stát se mistrem České republiky a následně reprezentovat v evropských pohárech, nejlépe v nejprestižnější evropské mezinárodní soutěži, kterou je Liga mistrů. Jedním

z dalších cílů je vítězství v poháru Fotbalové asociace české republiky, který má název Pohár České pošty. Získáním obou těchto titulů by klub získal tzv. double, což se mu v jeho dosavadní historii podařilo naposledy v sezóně 2006-07.

Mimo cílů týkajících se úspěchů v soutěžích a pohárech je neméně důležitým cílem větší prostor a větší soustředěnost na mládežnickou akademii, tedy na odchovance klubu. Sparta má snahu dávat jim poměrně dost příležitostí, nicméně v konkurenci panující v největším fotbalovém klubu, kterým Sparta bezpochyby je, je velmi těžké se prosadit. Nehledě na vedlejší faktory. Například bývá velmi zrádné nabídnout lukrativní smlouvu nadějnému hráči. Ten totiž může mít problém snést slávu a tlak okolí a může se stát, že na sobě přestane „tvrdě pracovat“. Pak je problém jej lukrativně prodat do zahraničí. Počet odchovanců v kádru A týmu každým rokem narůstá. Tento nárůst by v konečném důsledku mohl přinést poměrně vysoké finanční prostředky do pokladny klubu.

V neposlední řadě je důležitým cílem zviditelnění klubu z marketingového hlediska. Sparta je klub s největší fanouškovskou základnou v České republice. Jeho marketingový úsek velmi dobře a rychle napodobuje trendy ze západní Evropy nebo je i sám dostatečně vynalézavý a má poměrně velký náskok oproti ostatním českým týmům při práci se svými fanoušky a obchodními partnery.

3.2.3 Mládež

Sparta disponuje fotbalovou akademií, kde se stará o fotbalisty od nejútlejšího věku, tedy již od 5 let. Těmto začínajícím fotbalistům se naskytuje možnost projít všemi mládežnickými kategoriemi a dostat se až do kádru A mužstva. Není to však snadné. Prostor pro odchovance nebyl nikdy příliš velký. Až v posledních několika letech se situace výrazně změnila a nynější Sparta usiluje o tým, který by byl tvořen především hráči, kteří na Letné vyrostli.

Přestože se Spartě nedaří získávat tolik odchovanců, kolik by chtěla, tak její výchova hráčů je na vysoké úrovni a je přínosná pro celý český fotbal. Mezi nejlepší hráče, kteří na Letné „vyrostli“, patří Tomáš Rosický, Vratislav Lokvenc nebo Patrik Berger či Jan Koller a mnoho dalších. Patrik Berger či Jan Koller jsou právě příkladem hráčů, kterým se podařilo prosadit a vybojovat angažmá v zahraničí.

Z poslední doby je zde několik hráčů, kterým Sparta dala šanci a už pouze vyčkává na jejich zpeněžení. Jsou jimi Václav Kadlec, Ladislav Krejčí nebo Josef Hušbauer.

AC Sparta Praha poskytuje nejmenším hráčům možnost navštěvovat sportovní třídy v Základní škole Marjánka a hráčky zase mohou navštěvovat Základní školu na Smetance. Školy disponují velmi dobrou vybaveností, nabízí vstřícnost k potřebám mladých fotbalistů a podmínky pro rozvoj výkonnostního sportu. Hráči v dorostenecké kategorii mohou zase navštěvovat Anglo–německou obchodní akademii, v rámci sportovních tříd Sportovních center mládeže.

Jako jeden z mála klubů u nás, Sparta disponuje Fotbalovým centrem mládeže, které má úroveň západoevropských fotbalových akademií. Postavení tohoto centra stálo zhruba 256 milionů korun a otevřeno bylo v roce 2002. Centrum stojí na ploše bývalého spartakiádního stadionu Strahov a je vskutku unikátním zařízením poskytující zázemí všem mládežnickým týmům klubu AC Sparta Praha. Projektanti se nechali inspirovat areály fotbalových gigantů jako je Bayern Mnichov nebo FC Liverpool.

3.2.4 Rozhovor s ředitelem komunikace klubu

Rozhovor byl poskytnut ředitel komunikace Mgr. Ondřejem Kasárem.

- 1 *Jak dlouho už působíte na Vaší pozici? Popřípadě, kde jste působil předtím a jak dlouho?*

Jako ředitel komunikace jsem působil 5 a půl let. Předtím ve vydavatelství Ringier jako sportovní novinář.

- 2 *V jakých činnostech spočívá Vaše pracovní náplň?*

Koordinace mediálních výstupů, příprava komunikace s fanoušky prostřednictvím interních médií klubu, zajišťování servisu přes sociální sítě, částečná komunikace se sponzory, vystupování na veřejnosti a do médií za společnost.

- 3 *Máte vzdělání v oboru sportovní management?*

Studoval jsem na fakultě sociálních věcí Univerzity Karlovy. Vystudoval jsem titul bakalář v oboru Žurnalistika a poté magisterský titul v oboru Mediální studia.

4 *Umíte nebo potřebujete ke své práci cizí jazyk?*

Potřebuji. Mezinárodním jazykem pro fotbalové prostředí je angličtina. A pokud klub hraje mezinárodní soutěže se zahraničními kluby a komunikuje s mezinárodní fotbalovou federací UEFA, tak je znalost anglického jazyka podmínkou.

5 *Působí ve Vašem klubu jeden hlavní nebo více menších sponzorů?*

Máme opravdu široké portfolio partnerů, které má dost obsáhlou hierarchii. Máme 3 hlavní partnery, jednoho prémiového a jinak (slanží oslovovat spíčky každého segmentu aby spolupracovali s nejvýznamnějšími sponzory v oborech)

6 *Jaký důraz klade Váš klub na práci s mládeží?*

Obrovský. Máme velké tréninkové centrum na Strahově, ve kterém vyrůstají talentovaní hráči. Primární je tam výchova hráčů pro Spartu. Obecně se dá říct, že při množství hráčů, které toto sportovní centrum mládeže generuje, je významným generátorem hráčů pro český fotbal.

7 *Jakými nejvýznamnějšími vlastnostmi by podle Vás měl disponovat sportovní manažer?*

Nedá se odpovědět stručně. Každá pozice vyžaduje trochu něco. Každý z manažerů má svoji specifickou výseč oblastí, kterými se zabývá. Každý manažer by měl být odborně zdatný v oblastech, které pod něj spadají, měl by být inteligentní, což zní možná banálně, ale inteligence je nutná podmínka pro výkon manažerské funkce. Můžeme ji rozvádět do inteligence sociální, vedení kolektivu, schopnost rozhodovat. Osobní hledisko je určitě důležitým rysem této práce, schopnost krátkodobě a dlouhodobě plánovat a mít vytyčené cíle.

8 *Jaké vidíte současné největší problémy oboru sportovní management v České republice?*

Nemyslím si, že jsem kompetentní k takovému hodnocení. Ovšem můj osobní je, že občas pozoruji v českém sportovním prostředí příliš velkou koncentraci na samotnou sportovní část. Sportovní kluby stojí a padají se svými výkony s tím, co se děje na hřištích, ale na druhou stranu v moderní době sportovní klub musí vytvořit strukturu, která neobsahuje tu samotnou sportovní část ale i další oblasti působení.

3.3 Komparace vybraných fotbalových klubů

Tato část bakalářské práce je věnována komparaci, čili srovnání vybraných fotbalových klubů AC Sparta Praha a FC Viktoria Plzeň. Nejdříve je podrobně provedena analýza SWOT. Dále navazuje srovnání kádru A-týmů, kde jsou kádry porovnány z různých hledisek pomocí grafů. Třetí část komparace je věnována návštěvnosti a hospodaření klubů, které jsou opět vyjádřeny grafy s popisem.

3.3.1 SWOT analýza FC Viktoria Plzeň

V tabulce 3.9 jsou zobrazeny silné oproti slabým stránkám klubu a následně příležitosti oproti hrozbám.

Tab. 3.9 SWOT analýza klubu FC Viktoria Plzeň

Silné stránky	Slabé stránky
Historie klubu	Stadion
Vyvážená věková skladba A-týmu	Nezkušenost s pozicí lídra v české lize
Vymezená organizační struktura	Málo průhledné účetnictví
Silný sponzor	
Mládežnická základna	
Příležitosti	Hrozby
Úspěchy v domácí soutěži	Prodej klíčových hráčů
Opakovaná účast v Lize mistrů	Riziko insolvence
Zviditelnění hráčského kádru v Evropě	Špatně nastavené financování
Zvýšení příjmů ze vstupného	

Zdroj: vlastní zpracování

Stoletá tradice panuje silným stránkám klubu. Fakt, že Viktoria funguje již celé století, se odráží pozitivně v komunikaci s partnery klubu, ale také po sportovní stránce lze toto považovat za prestižní fakt.

V současné době Viktoria Plzeň stále ještě bojuje o obhájení titulu z loňského roku. Fakt, že se Viktoria pohybuje na špičce ligy a již čtvrtým rokem výrazně zasahuje do bojů o titul je způsobeno jasně definovanou vnitřní strukturou vedení klubu. Pravomoci jasně určeny a rozděleny, což zamezuje jakýmkoliv nejasnostem či sporům uvnitř vedení.

Jistý klid přináší do fungování klubu i spolupráce s firmou Škoda Power, která vystupuje jako generální partner klubu již několik let.

Silné stránky sportovního charakteru jsou jednak vyvážená skladba A-týmu, a jednak mládežnická akademie. Rozvinutá mládežnická akademie poskytuje klubu možnost čerpat z „obnovitelných“ hráčských zdrojů.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky klubu patří stadion ve Štruncových sadech, který nemá zcela vyhovující podmínky z hlediska postavení klubu v České fotbalové lize a z hlediska aktuálního působení na evropské scéně.

Za další slabou stránku můžeme považovat i fakt, že klub se s výjimkou posledních let, v novodobé historii neúčastnil evropských pohárů. To souvisí s ekonomickou stránkou věci, neboť vedení má málo zkušeností s hospodařením klubu, který evropské poháry hraje.

Poslední slabou stránkou je financování klubu, které je velmi málo průhledné. Povinné údaje o klubovém hospodaření sice zveřejňovány jsou managementem klubu, nicméně chybí výroční zpráva i audit, který by v očích odborné veřejnosti klub učinil mnohem průhlednějším a spolehlivějším.

Příležitosti

Prostřednictvím sportovních výsledků posledních let se pro klub otevřelo spektrum příležitostí, kterých lze v budoucnu dosáhnout, a to i po ekonomické

stránce. Budoucnost Viktorie směřuje jednoznačně k pravidelným účastem v pohárových soutěžích UEFA. Klub dosáhnul v předchozích ročnících skvělých výsledků. V ročníku 2012/2013 se dokázal probjovat až do osmifinále Ligy mistrů a letošním ročníku 2013/2014 se z třetího místa ze základní skupiny Ligy mistrů probjoval do osmifinále Evropské ligy, kde podlehl silnému Lyonu. Klub má rozhodně kvalitu a ambice, aby takových výsledků dosáhl i v následujících letech. Účast v pohárové Evropě naskýtá klubu zajímavé možnosti po finanční stránce. V první řadě se jedná o příjem z evropské fotbalové asociace, druhotným jevem je pak zvýšení povědomí o hráčích mezi skauty zahraničních klubů, další příliv sponzorů a v neposlední řadě zvýšení příjmů ze vstupného a ostatních marketingových aktivit.

Hrozby

Na již zmíněné příležitosti navazuje množství hrozeb. Při jejich analýze se dá zejména vycházet ze zkušeností klubů, které se ocitly v obdobné situaci. Vidina příjmů z evropských pohárů totiž mnohdy svádí vedení klubu k rizikové činnosti s ohledem na výdajovou stránku rozpočtu. Za typický příklad se dá považovat SK Slavia Praha, která s nastaveným rozpočtem pro hraní UEFA Ligy mistrů neopatrně nastavila výdaje klubu neúměrně jeho příjmům a v současné době bojuje o přežití.

3.3.2 SWOT analýza AC Sparta Praha

Tabulka 3.10 znázorňuje analýzu SWOT klubu AC Sparta Praha, kde jsou popsány silné proti slabým stránkám a příležitosti proti hrozbám.

Tab. 3.10 SWOT analýza klubu AC Sparta Praha

Silné stránky	Slabé stránky
Historie klubu	Nevyrovnané rozpočty
Podpora fanoušku	Závislost na prodeji hráčů
Silní sponzoři	
Marketingová pozice	
Ekonomický silný majitel	
Příležitosti	Hrozby
Lokalizace klubu	Špatná pověst fanoušků
Mládežnický fotbal	Dlouhodobá neúčast v Lize mistrů
Vůdčí postavení	Zlepšující se konkurence
	Špatné vztahy s některými kluby

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Jednou z nejsilnějších silných stránek Sparty je stejně jako u Plzně její historie. Její historie a tradice je jednak jedna z nejstarších a nejpevnějších v ČR a fanoušci Sparty jsou zvyklí na velké množství úspěchu v podobě titulů Mistra ligy či vítěze poháru.

Další silnou stránkou je určitě základna fanoušků a jejich podpora. Sparta je nejnavštěvovanějším týmem v České republice. Je to především z důvodu její historie, ale dalším podstatným důvodem je fakt, že Sparta se svými fanoušky

a partnery pracuje na velmi vysoké úrovni. Další výhodou je marketing klubu, který se dá srovnávat s vyspělými kluby ze západní Evropy. Za tuto svou činnost Sparta obdržela dokonce i několik ocenění od odborníků zabývajících se marketingem. Samozřejmostí jsou videa na oficiálních stránkách klubu. Sparta také disponuje svým kanálem na Youtube.com, kde se pravidelně objevují předzápasové pozvánky, rozhovory s hráči i videa pro pobavení. Například dovednostní soutěž mezi hráči na tréninku nebo pohled na den očima brankáře.

Obrovskou výhodou představuje pro Spartu ekonomicky dobře situovaný majitel, který si může dovolit dotovat klub v podstatě ze svého, jelikož Sparta není v posledních letech schopna naplňovat rozpočet zisky z přestupů hráčů a již dlouho se nemůže těšit z peněz za Ligu mistrů, které se naposledy zúčastnila v sezóně v roce 2005-06.

Sparta se může chlubit silnými sponzory. Její stadion například nese hlavního partnera, Generali pojišťovny. Ale především se může pochlubit dlouhou řadou sponzorů, která čítá něco kolem padesáti firem (Fortuna, Nike, AVE, Unicredit Bank, Coca-Cola, MF Dnes, CK Alexandria atd.).

Slabé stránky

Slabou stránkou klubu je bezpochyby neschopnost klubu vytvářet v posledních letech zisk, což má za následek, že Sparta nemá vyrovnaný rozpočet. Navíc díky opakující se neúčasti v nejprestižnější soutěži Evropy, tedy Lize mistrů, nemá potřebné příjmy. Ty musí nahrazovat prodejem hráčů, což ale ústí ve velkou fluktuaci a je pak velmi náročné udržet výkonnost, když každý půlrok či rok odejde jedna z opor. Na to navazuje druhá slabina, kterou je potřeba neustálého prodávání hráčů kvůli rozpočtovému deficitu. Na jednu stranu je to určitě velmi dobrá vizitka managementu, že dokážou prodat hráče desetinásobně draž, než jej koupili. Nicméně se vytrácí koncepční práce a Sparta nemůže dosáhnout velkých úspěchů na mezinárodní scéně.

Příležitosti

Hlavní příležitostí klubu je vůdčí role klubu vyplývající z jeho historického postavení a úspěchů, které jsou s tímto klubem spojeny. Sparta téměř vždy patřila mezi kluby hrající na nejvyšších příčkách, což dokazuje i jejich 36 titulů mistra ligy a také fakt, že jen jednou v historii sestoupila do druhé ligy. Toto vůdčí postavení je také podpořeno ekonomickou stránkou, jelikož klub patří mezi nejbohatší sportovní oddíly u nás.

Další příležitost úzce souvisí s lokalizací Sparty. Sídlo klubu na Letné, které je v hlavním městě a je v podstatě i domovským stánkem české reprezentace, která tam hraje většinu svých domácích zápasů. Praha je městem hojně navštěvovaným turisty a existuje jistě spousta z nich, kteří mají zájem navštívit stadion Letná a tato možnost jim je poskytnuta.

Velkou příležitostí je v neposlední řadě mládežnický fotbal Sparty. Ten je často velmi vysoce hodnocen a v posledních letech z něj vzešlo několik talentovaných fotbalistů. S mládeží a žáčky na Spartě pracuje řada bývalých prvoligových fotbalistů a trenérů.

Hrozby

Fanoušci Sparty mají špatnou pověst. Ta je zapříčiněna několika skandály z posledních let, kdy došlo například k vážnému poranění podavače míčů dělobuchem v roce 2009. Špatnou pověst dokazuje i film z roku 1985 s názvem Proč, který se nechal inspirovat skutečnými výtržnostmi spartánských fanoušků. Kvůli „řádění“ fanoušků byl několikrát uzavřen stadion. Navíc musela přistoupit ke zpřísnění bezpečnostních opatření. Tyto ztráty se naprosto logicky musely projevit v hospodářském výsledku klubu a do budoucna je potřeba těmto nepříjemnostem předcházet.

Sparta má velice dominantní postavení na rozdíl od konkurence je pro Spartu mnohem náročnější hledat prostor ke zlepšování. Zatímco ostatní se mohou snažit Spartu dohnat a napodobovat, tak ona sama musí z titulu svého postavení určovat trendy.

Další z výčtu hrozeb je neuzavřená korupční aféra z roku 2012. Protože zatím nebyl vynesena žádný verdikt, dokonce ani obvinění proti Plzni, je docela pravděpodobné, že majitel Sparty Daniel Křetínský bude zažalován ze strany majitele Viktorie Plzeň, který to ostatně avizoval již dříve. Z této hrozby pramení další úskalí, kterým jsou právě špatné vztahy mezi Spartou a Plzní, nebo Spartou a Slávií.

3.3.3 Srovnání kádrů A mužstev

Následující část je věnována kádrům A mužstev, které byly srovnány z různých hledisek jako je počet hráčů, průměrný věk, průměrná hodnota a celková hodnota hráčů vzhledem k rozpočtu.

Tab. 3.11 Kádr A-týmu FC Viktoria Plzeň



Hráč a pozice	Věk	Národnost	Tržní hodnota(€)
Matúš Kozáčik , Brankář	31		1,00 mil.
Petr Bolek , Brankář	30		350 tis.
Roman Pavlík , Brankář	39		150 tis.
Václav Procházka , Středový obránce	30		1,00 mil.
Lukáš Hejda , Středový obránce	25		600 tis.
Jan Baránek , Středový obránce	21		500 tis.
Roman Hubník , Středový obránce	30		400 tis.
Marián Čišovský , Středový obránce	35		300 tis.
David Limberský , Levý obránce	31		2,00 mil.
Radim Řezník , Pravý obránce	26		1,50 mil.
František Rajtoral , Pravý obránce	29		1,50 mil.
Dominik Hradecký , Záložník	21		-

Hráč a pozice	Věk	Národnost	Tržní hodnota(€)
Pavel Horváth , Defenzivní záložník	39		300 tis.
Tomáš Hořava , Střední záložník	26		1,75 mil.
Patrik Hrošovský , Střední záložník	22		1,25 mil.
Jan Kovařík , Levý záložník	26		800 tis.
Daniel Kolář , Ofenzivní záložník	29		2,00 mil.
Ondřej Vaněk , Ofenzivní záložník	24		1,00 mil.
Václav Pilář , Levé křídlo	26		2,00 mil.
Milan Petržela , Pravé křídlo	31		650 tis.
Ajdin Mahmutović , Útočník	29		1,50 mil.
Stanislav Tecl , Útočník	24		1,25 mil.
Jan Holenda , Útočník	29		800 tis.
Jan Chramosta , Útočník	24		800 tis.

Zdroj: TRANSFERMARKT. Kádr FC Viktoria Plzeň podrobně [online]. 2015 [9. 4. 2015] Dostupné z: http://www.transfermarkt.cz/cz/fc-viktoria-plze/kader/verein_941.html

Kádr Viktorie Plzeň je tvořen především hráči z České republiky, které doplňuje několik slovenských hráčů a jeden hráč z Bosny a Hercegoviny Ajdin Mahmutović. Jako kapitán už od roku 2008 ve svých 39 letech působí Pavel Horváth, jehož jméno je pro tento klub už jakousi „legendou“. Plzeňský kádr má průměrný věk 28,8 let, což naznačuje, že je tvořen spíše zkušenými hráči, než mladými talenty.

Tab. 3.12 Kádr A-týmu AC Sparta Praha

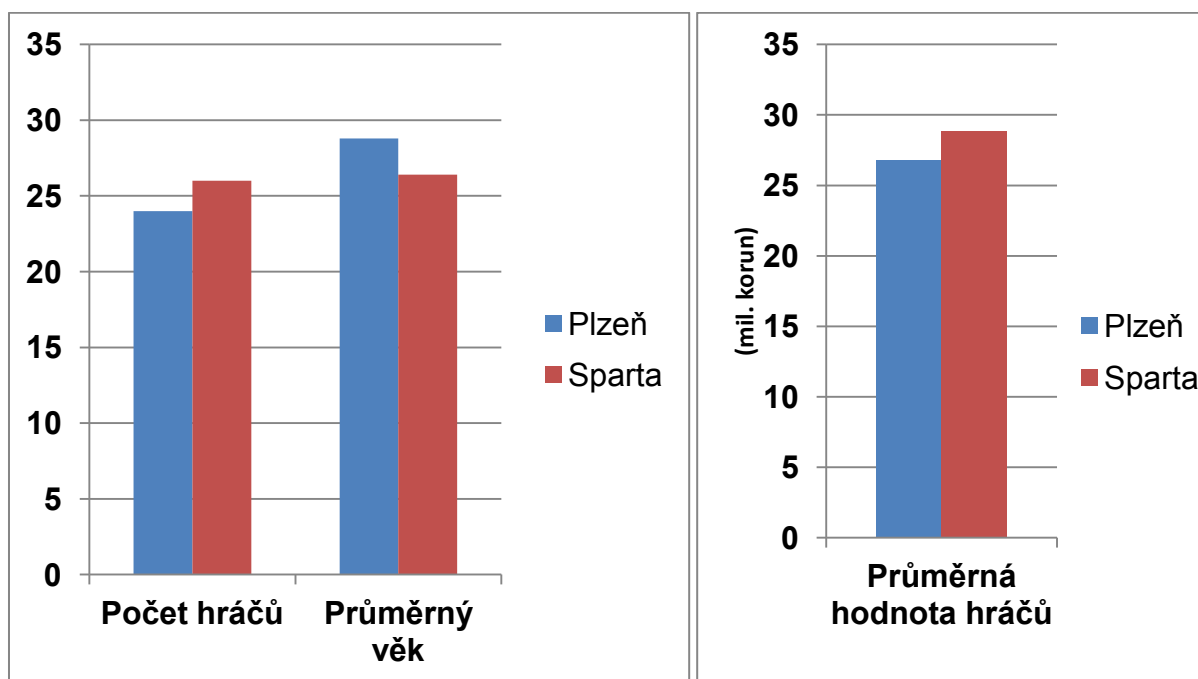
Hráč a pozice	Věk	Národnost	Tržní hodnota(€)
David Bičík , Brankář	33		600 tis.
Marek Štěch , Brankář	25		500 tis.

Hráč a pozice	Věk	Národnost	Tržní hodnota(€)
Miroslav Miller , Brankář	34		200 tis.
Vojtěch Vorel , Brankář	18		100 tis.
Juraj Chvátal , Obránce	18		50 tis.
Mario Holec , Středový obránce	28		1,50 mil.
Jakub Brabec , Středový obránce	22		1,00 mil.
Ondřej Švejdík , Středový obránce	32		400 tis.
Radoslav Kováč , Středový obránce	35		400 tis.
Costa Nhamoinesu , Levý obránce	29		850 tis.
Pavel Kadeřábek , Pravý obránce	22		3,00 mil.
Lukáš Vácha , Defenzivní záložník	25		2,00 mil.
Lukáš Mareček , Střední záložník	25		900 tis.
Marek Matějovský , Střední záložník	33		600 tis.
Ivan Schranz , Pravý záložník	21		175 tis.
Jakub Podaný , Levý záložník	26		600 tis.
Herolind Shala , Ofenzivní záložník	23	 	1,25 mil.
Fafa Picault , Ofenzivní záložník	24	 	250 tis.
Ladislav Krejčí , Levé křídlo	22		4,50 mil.
Bořek Dočkal , Pravé křídlo	26		2,50 mil.
Tiémoko Konaté , Pravé křídlo	25		750 tis.
Václav Kadlec , Útočník	22		3,00 mil.
Martin Nešpor , Útočník	24		500 tis.
David Lafata , Útočník	33		1,00 mil.
Jakub Řezníček , Útočník	26		350 tis.
Patrick Shick , Útočník	19		200 tis.

Zdroj: TRANSFERMARKT. Kádr AC Sparta Praha podrobně [online]. 2015 [9. 4. 2015] Dostupné z: http://www.transfermarkt.cz/cz/ac-sparta-praha/kader/verein_197.html

Kádr Sparty je stejně jako plzeňský kádr z velké většiny tvořen českými hráči s výjimkou dvou mladých slovaků Chvátala a Schranze a na čtyři cizince ze vzdálenějších zemí, jenž jsou Costa Nhamoinesu ze Zimbabwe, Herolinda Shala z Albánie Fafa Picaulta z Haiti a Tiémoka Konaté z Pobřeží slonoviny. Věkový průměr Sparty je 26,4, což naznačuje vyvážený kádr a jeho perspektivu do budoucna.

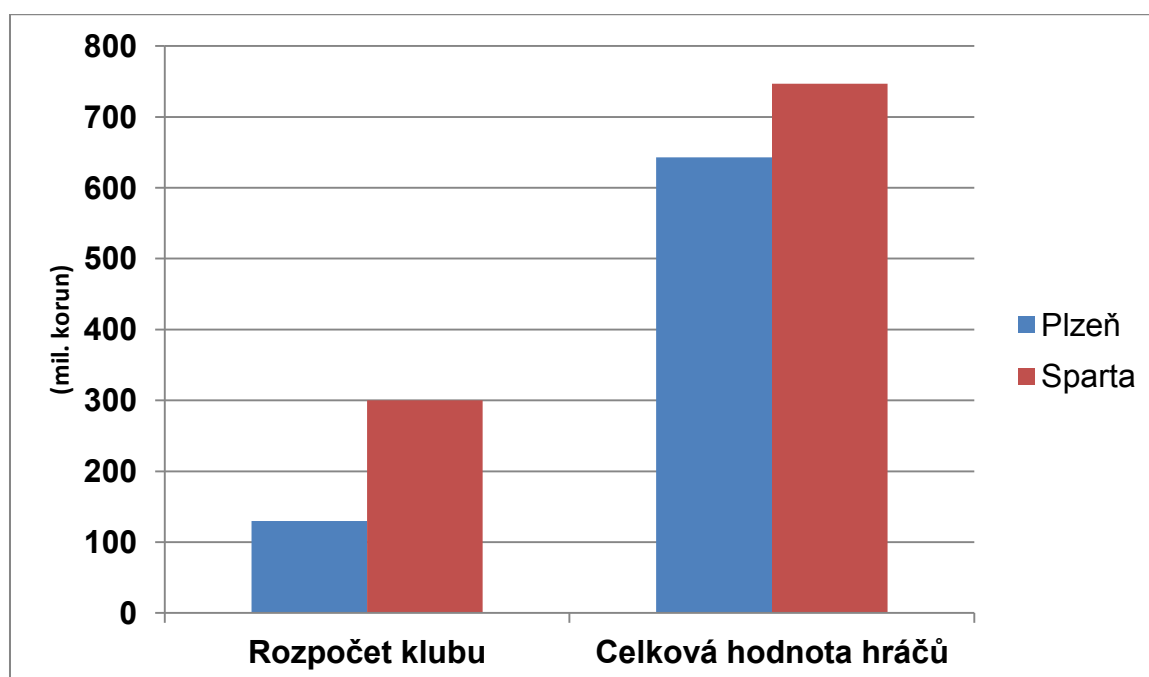
Graf 3.1 Porovnání kádru s ohledem na věk a hodnotu



Zdroj: vlastní zpracování dat

Z grafu lze vyčíst, že šířka kádru, průměrná hodnota i věk hráčů nabývají velmi podobných hodnot. Sparta má ve svém kádru o dva hráče více, průměrná hodnota kádru je o zhruba dva miliony vyšší a průměrný věk je o přibližně dva a půl let nižší. Z toho vyplývá, že statisticky složení kádru Sparty vychází o kousek lépe oproti Plzeňskému.

Graf 3.2 Hodnota hráčů v porovnání k rozpočtu

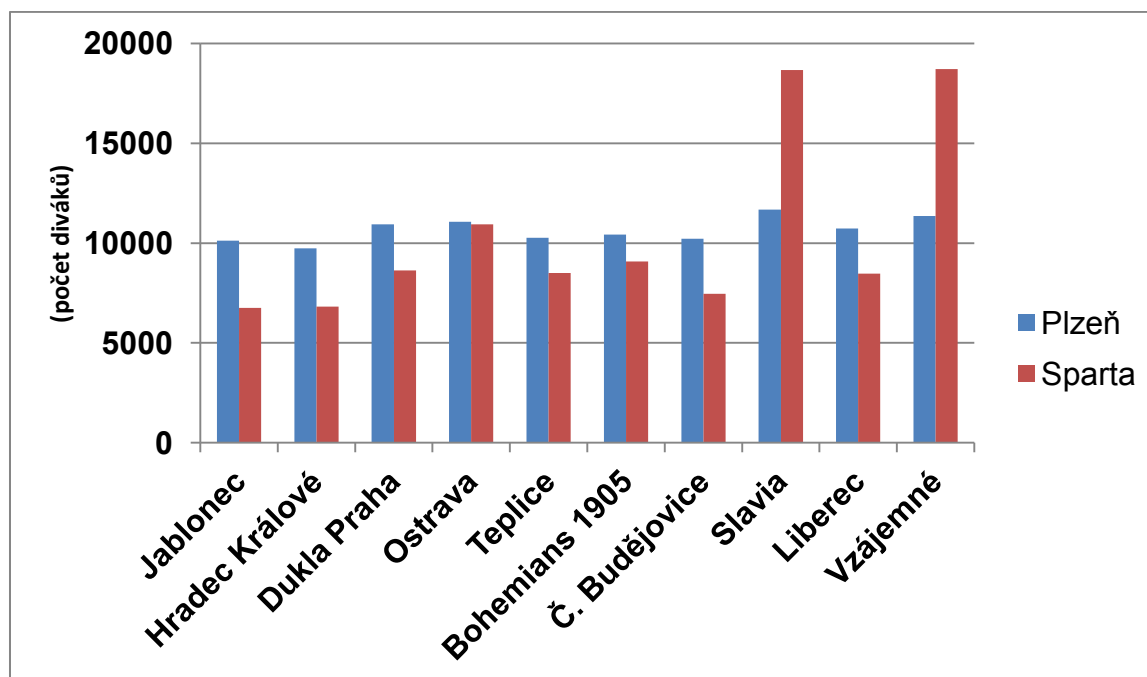


Zdroj: vlastní zpracování dat

Z grafu 3.2 je patrné, že celková hodnota hráčů výrazně převyšuje celkové rozpočty sledovaných klubů. AC Sparta Praha disponuje větším rozpočtem a celková hodnota hráčů je rovněž vyšší. Lze vyčíst, že ač má Sparta více než o polovinu vyšší rozpočet tak celková hodnota mužstva již skýtá menší rozdíl a to zhruba 100 miliónů korun.

3.3.4 Návštěvnost sledovaných klubů

Graf 3.3 Návštěvnost za 10 domácích utkání, která se konala v průběhu současné sezóny



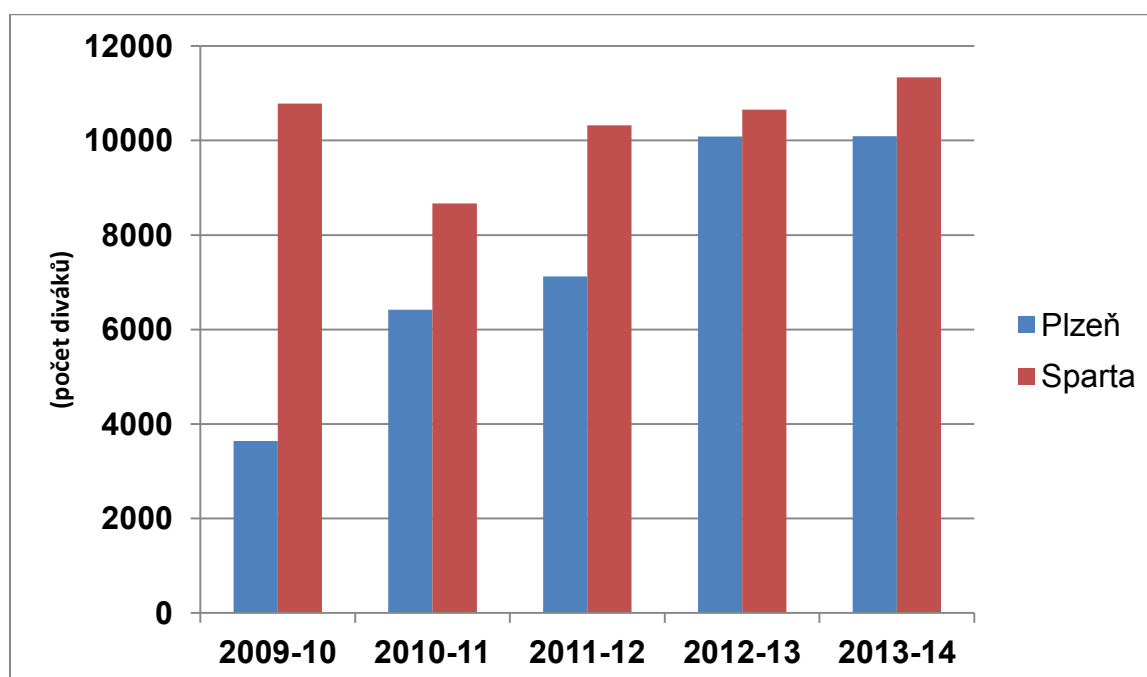
Zdroj: vlastní zpracování dat

V grafu návštěvnosti můžeme vidět až neuvěřitelně stálou návštěvnost Viktorie Plzeň, která je vždy, až na zápas s Hradcem Králové nad deset tisíc diváků. FC Viktoria Plzeň převyšuje v návštěvnosti Spartu s výjimkou vzájemného zápasu a derby zápasu se Slavií na Letné. Sparta měla téměř vyprodáno pouze na tyto dva zápasy. Ostatní zápasy až na vždy vyhrocené zápasy s Baníkem nedosáhly ani poloviny diváků z celkové kapacity.

Za zmínku stojí, že domácí utkání Sparty Praha jsou téměř vždy vysílána do TV, zatímco Plzeň bylo možné sledovat z pohodlí domova jen párkrát.

Ačkoliv Sparta dvakrát dosáhla návštěvy téměř jednou tolik, jaká je průměrná návštěvnost Plzně, tak z této statistiky vychází lépe Plzeň, jelikož si udržuje na všechna utkání stabilní počet diváků a její průměrné zaplnění stadionu je rovněž mnohem lepší.

Graf 3.4 Průměrná návštěvnost domácích utkání za posledních pět sezón



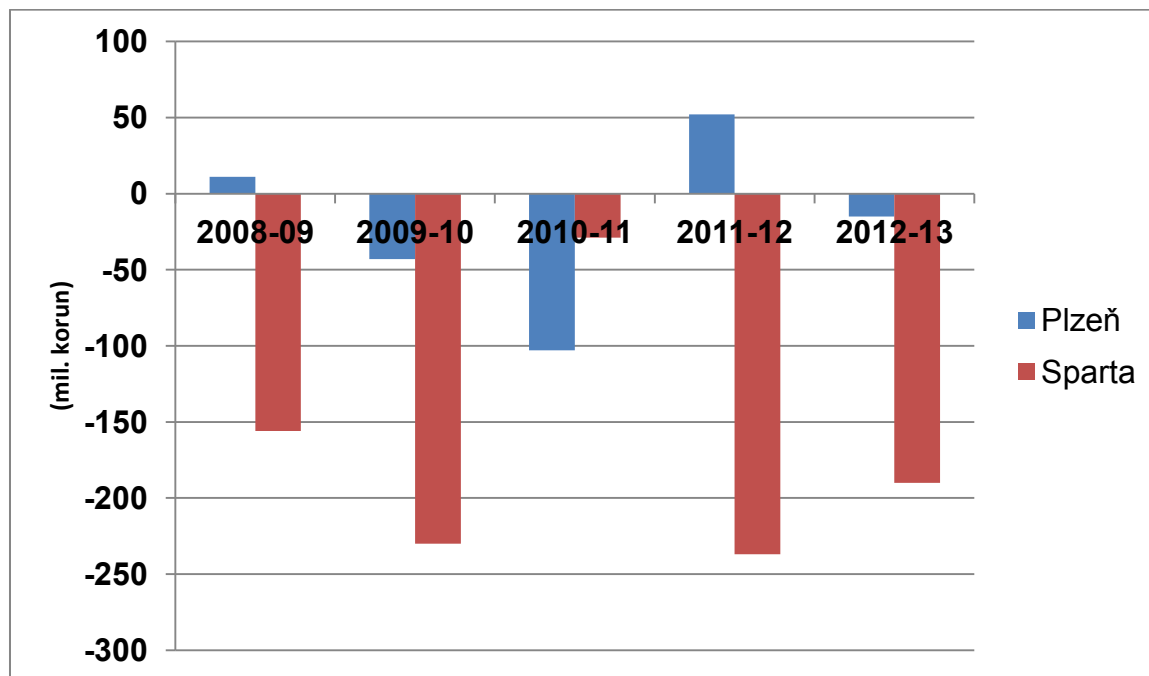
Zdroj: vlastní zpracování dat

Na tomto grafu můžeme vidět v první sezóně obrovský rozdíl, kdy Sparta hrála o titul, který také získala, kdežto Plzeň se neprobojovala ani k pohárovým pozicím. Další sezóny ukazují výrazné postupné zvyšování průměrné návštěvnosti na straně Plzně. U Sparty vidíme zprvu mírný pokles, ale následující sezóny se opět dostává na hranici deseti tisíc až jedenácti.

Tento graf vypovídá, že průměrnou návštěvnost velmi ovlivňuje aktuální výkonnost klubů, ale i celková práce organizace.

3.3.5 Hospodaření sledovaných klubů

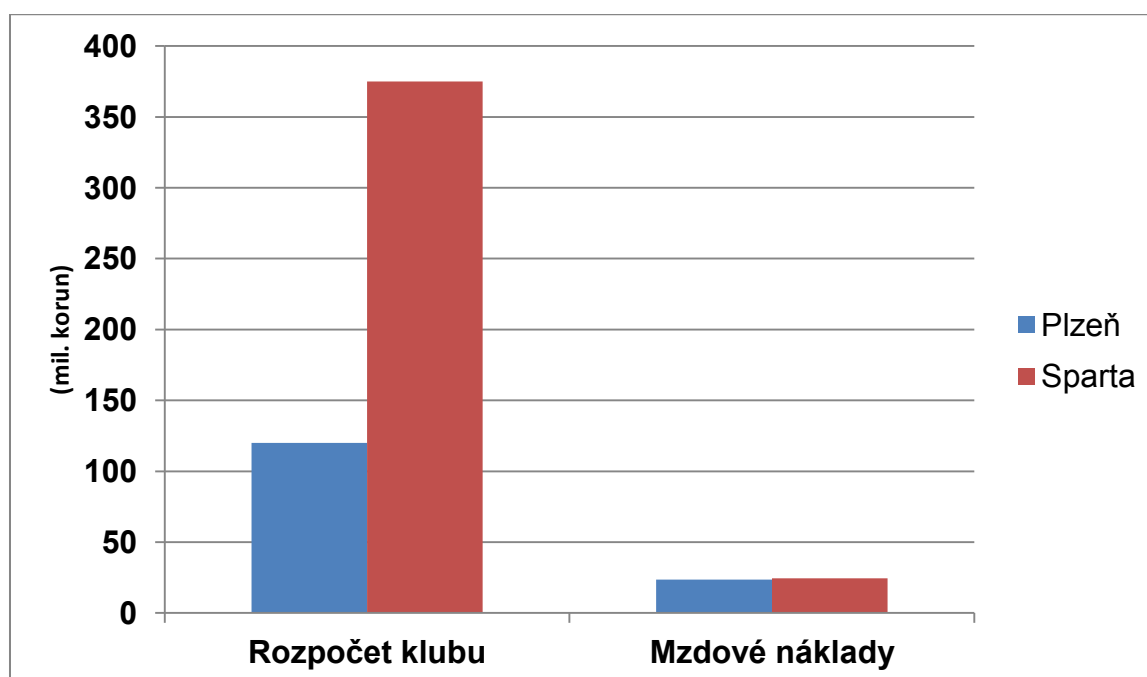
Graf 3.5 Výsledky hospodaření sledovaných klubů běžných účetních období



Zdroj: vlastní zpracování dat dle <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Graf 3.5 je věnován výsledkům hospodaření za léta 2008-2013. Můžeme vidět, že Sparta dosahovala obrovských ztrát s výjimkou období 2011-2012. Naopak Plzeň vykazovala relativně stabilní čísla a v sezónách 2008-09 a 2011-2012 dokonce zisky. Z tohoto grafu lze odvodit, že za Spartou stojí ekonomicky silný majitel, protože jinak by takto fungující klub vůbec nemohl existovat.

Graf 3.6 Celkové mzdové náklady a rozpočet klubů (v mil. korun)



Zdroj: vlastní zpracování dat dle <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

V grafu 3.6 najdeme srovnání celkového ročního rozpočtu s celkovými mzdovými náklady za poslední sezónu. Ačkoliv má Sparta zhruba dvakrát větší rozpočet její mzdové náklady jsou jen nepatrně vyšší oproti plzeňským. Z tohoto lze odvodit, že výdaje Sparty, které vedou k obrovským ztrátám, by měla najít a odstranit. Plzeň má vzhledem k rozpočtu odpovídající mzdové náklady.

4 Shrnutí výsledků šetření, návrhy a doporučení

Pomocí analýz a komparace byly zjištěny některé nedostatky v interních i externích faktorech fotbalových klubů. Následně budou výsledky těchto analýz shrnuty, z nichž budou vycházet mé návrhy a doporučení.

FC Viktoria Plzeň

Práce managementu FC Viktoria Plzeň se za několik posledních let dostala na velmi vysokou úroveň, kde vše funguje, klub prosperuje a splňuje téměř všechny dané cíle. Ovšem stále je zde několik aspektů, které by klubu mohly pomoci k ještě kvalitnější práci, které mohou vést k ještě větším úspěchům, než které dosáhl za poslední roky.

Sportovní klub FC Viktoria Plzeň pořádá sportovní události, které navštěvují diváci, a pro klub je důležité, aby měli diváci především při zápasech dostatek pohodlí. Důležitým faktorem úrovně komfortu je cena. Navrhoval bych výměnu některých sedaček. V sektorech stadionu nižších kategorií sedačky neodpovídají ceně ani typu diváka. To samé se odehrává ve sektoru nejvyšší kategorie, kde opět cena neodpovídá kvalitě.

Cena vstupenek na zápasy FC Viktoria Plzeň je přiměřená. Cena vstupenek je nižší než třeba na hokejové zápasy HC Škoda Plzeň. Zápasy navštěvuje stále více lidí, ale stadion bývá jen zřídka zcela vyprodán. Proto navrhuji stanovit cenu na jednotlivé zápasy tak, aby bylo vyprodáno i na méně zajímavé zápasy. Zkrátka poptávka přesahovala nabídku na všechny zápasy. Dále bych doporučoval zavedení různých slev pro důchodce, studenty, invalidy nebo v podobě rodinného vstupného.

Velmi dobrá úroveň byla zjištěna z hlediska dostupnosti, až na jeden nedostatek. FC Viktoria Plzeň hraje často zápasy v době, kdy MHD nejezdí příliš často. Je důležité, aby se fanoušci dostali na stadion pohodlně a bez komplikací. Totéž platí při opuštění stadionu. V tomto by mohla pomoci domluva s PMDP(Plzeňský městský dopravní podnik) na častějším provozu autobusů a tramvají hodinu před a hodinu po zápase.

FC Viktoria Plzeň disponuje skvělou propagací klubu. V dnešní době je tento faktor nesmírně důležitý. Propagace je dnes největší měrou prováděna pomocí

internetu. Fanoušci chtějí o svém klubu vědět, co nejvíce, proto propagace není nikdy dost. Plzni chybí jakýsi slogan, který by spojoval klub s jejími fanoušky. Pod tímto sloganem by mohli v budoucnu začít s výrobou triček či jiných suvenýrových předmětů. Dále bych navrhoval větší využití sociálních sítí jako je například Facebook. Sdružuje se velký počet fanoušků a je třeba s nimi potřeba udržovat stálý kontakt sdělováním aktuálních informací, změn v klubu, přidáváním fotek z tréninků a jiné zajímavé věci z interního prostředí klubu.

Plzeň si vytvořila výborné základní zázemí pro mládež a práce s ní se jí daří a každá jednotlivá mládežnická kategorie má rovněž výborné trenéry. Nicméně bych doporučoval hledat mladé talenty nejen mezi fotbalisty, ale získat mladé studenty s výborným prospěchem z oborů sportovního managementu, umožnit jim v klubu praxi, při které si může klub jedince proškolit podle sebe a po prokázání kvality později zaměstnat.

AC Sparta Praha

Management klubu AC Sparty Praha odvádí svou práci na velmi vysoké úrovni, pravděpodobně nejlépe v České republice. Nicméně Sparta Praha má své nedostatky, které ovšem nejsou příliš viditelné, ale stěží zpozorovatelné.

Největším nedostatkem je zcela jistě prodělečná činnost klubu. Sparta v sezóně 2011/2012 vykázala ztrátu rekordních 237,3 milionů korun, což bylo zapříčiněno tím, že nedokázala prodat žádného svého hráče do zahraničí. Vedení Sparty usiluje o vybudování natolik silného týmu, který bude schopen uhrát dobré výsledky v pohárové Evropě. Pokud by se jim to podařilo, mohlo by to znamenat velmi výrazný nárůst zisků a ekonomickou prosperitu klubu.

Spartě se letos šance na titul stále oddalují, což znamená, že přijde o další zisky z toho plynoucí. Zřejmě bude muset prodat nějakého ze svých důležitých a cenných hráčů, pravděpodobně nějakého z mladších talentů. Mohlo by taky dojít k určitému snížení celkového rozpočtu. Sparta by měla snížit své náklady, např. snížením platů hráčů.

Doporučuji, aby Sparta udržovala dosavadní marketingové strategie a aby pokračovala ve zviditelňování klubu v očích veřejnosti. Pokud bude udržovat svůj

nastolený trend, nebude přicházet o fanoušky, naopak jich bude přibývat, čímž se ještě více posílí její vůdčí role mezi sportovními kluby u nás.

Navrhuji, aby se Sparta zaměřila ještě více na svou mládež, především v dorosteneckém věku, na jejich vyhledávání a na co nejlepší výchovu a práci s ní. Aby toho dosáhla, měla by si rozšířit řady v počtu skautů. Nejlépe znalci ze zahraničních fotbalových soutěží s nižší ekonomickou úrovní (Afrika, Makedonie, Albánie). To by mělo vést k přivedení více talentovaných hráčů s nižšími přestupovými a mzdovými náklady.

Vedení Sparty má v poslední době snahu o snížení každoročních ztrát, což je zcela jistě krok správným směrem. Pokud se to vedení klubu vydaří, může se stát ekonomicky prosperujícím týmem, který je úspěšný nejen na domácí scéně, ale i na světové úrovni. Z toho by mohl prosperovat také celý český profesionální fotbal a reprezentace.

Shrnutí výsledků šetření

V průběhu šetření byly odhaleny rozdíly mezi kluby, ale i velké podobnosti mezi nimi. Především v oblasti mládežnických akademií a celkovou prací s mládeží nebo např. ve snaze maximálního marketingového zviditelnění. Problémy managementu obou klubů jsou v některých sférách totožné, ale v některých naprosto rozdílné.

Celkové hodnocení je zde poměrně složité. Plzeň se svou již více jak stoletou historií se nemůže Spartě rovnat, ale v současné době jí v některých věcech začíná dohánět, ba i dokonce předhánět.

Ovšem konečné hodnocení vyznívá ve prospěch Sparty Praha. Struktura managementu je širší, zaměstnává více lidí v představenstvu i v managementu.

Přes tyto pozitiva Sparty je její hospodaření stále ztrátové. Avšak Sparta je součástí silné finanční skupiny J&T. Jejím primárním cílem tedy nemusí být nutně generování finančního zisku. Dosaženou ztrátu si totiž společnost může uplatnit v rámci svých konsolidovaných závěrek.

5 Závěr

V bakalářské práci byla provedena analýza a komparace managementu dvou klubů z české nejvyšší fotbalové soutěže. Jednalo se o kluby FC Viktoria Plzeň a AC Sparta Praha.

Teoretická část byla věnována základním pojmům. Dále v ní byly popsány zejména organizační struktury organizací působících ve sportu, manažerské funkce a metody výzkumu. Potřebné informace byly získány z literárních zdrojů uvedených v seznamu literatury.

Praktická část se zabývala výzkumným šetřením klubů. Úvod této části byl zaměřen na analýzu obou klubů, tedy na historii, výčet úspěchů a cílů klubů. Byla provedena analýza struktury managementu a popis práce s mládeží. V hospodaření klubu byly informace získány z rozhovorů od pracovníků managementu a účetních výkazů dostupných v elektronické formě na internetových stránkách Ministerstva spravedlnosti. Jelikož mají tyto údaje velmi rozsáhlou formu, nejsou zahrnuty v přílohách, ale jen mezi elektronickými zdroji.

Komparací výsledků analýzy sledovaných klubů bylo zjištěno, že mezi těmito kluby jsou značné rozdíly především z hlediska hospodaření. Z hlediska návštěvnosti a při srovnání kádru nebyly zjištěny příliš velké rozdíly a některé výsledky byly srovnatelné.

Cíl bakalářské práce byl splněn. Výsledky šetření vykazují zajímavé informace. Tyto výsledky budou poskytnuty oběma klubům, kterými by se mohli nechat inspirovat a které by jim mohly být prospěšné.

Seznam použité literatury

Literární zdroje

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠTAN, O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-90-7376-150-9.
- [3] DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2529-8.
- [4] DURDOVÁ, Irena. *Sportovní management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2002. ISBN 80-248-0130-2.
- [5] FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [6] HOBZA, Václav a Jiří REKTOŘÍK. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-04-3.
- [7] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 864s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [8] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 248 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [9] KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [10] LEDNICKÝ, Václav. *Základy managementu*. Ostrava: Repronis, 2007. ISBN 978-80-7329-148-8.
- [11] MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A. *Sport Marketing*. 2nd edition. Champaign (USA): Human Kinetics, 2000. ISBN 0-88011-877-6.
- [12] NOVOTNÝ, Jiří a kolektiv. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.
- [13] POŠVÁŘ, Zdeněk a Jiří ERBES. *Management I*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2002. 155 s. ISBN 80-7157-633-6.
- [14] VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [15] VOCHOZKA, M., P. MULAČ a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

Elektronické zdroje

- [16] FOTBAL [online]. [20. 4. 2014] Dostupné z: <http://www.fsps.muni.cz/~tvodicka/data/reader/book-22/04.html>.
- [17] FOTBAL. [online]. 2015 [20. 4. 2014]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Fotbal>.
- [18] TALČÍK, Rostislav. *Stručně z historie fotbalu* [online]. 2014 [20. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.rostatalcik.estranky.cz/clanky/strucne-z-historie-fotbalu.html>.
- [19] NĚMEC, Robert. ROBERT NĚMEC. *Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy* [online]. [23. 4. 2014]. Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor>.
- [20] MATULA, Vladimír. *Marketingový výzkum trhu* [online]. [23. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.vladimirmatula.zjhlavy.cz/marketingovy-vyzkum.php>.
- [21] TRANSFER MARKET. *Kádr AC Sparta Praha* [online]. [9. 4. 2015] Dostupné z: <http://www.transfermarkt.cz/ac-sparta-prag/startseite/verein/197>
- [22] TRANSFER MAREKT. *Kádr FC Viktoria Plzeň* [online]. [9. 4. 2015] Dostupné z: <http://www.transfermarkt.cz/jumplist/startseite/verein/941>
- [23] VEŘEJNÝ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN. *Účetní závěrky AC Sparta Praha a FC Viktoria Plzeň* [online]. [20. 4. 2015] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Seznam zkratek

AC	Athletic club
CK	Cestovní kancelář
ČFS	Český fotbalový svaz
DSO	Dobrovolná sportovní organizace
FA	Football Association
FAČR	Fotbalová asociace České republiky (dříve ČMFS)
FC	Football club
FIFA	Fédération Internationale de Football Association Mezinárodní fotbalová federace
HC	Hockey club
LZ	Lenina Závody
ME	Mistrovství Evropy
MF	Mladá fronta
MHD	Městská hromadná doprava
MS	Mistrovství světa
PMDP	Plzeňský městský dopravní podnik
SK	Sportovní klub
TJ	Tělovýchovná jednota
TVS	Tělovýchova a sport
UEFA	Unie evropských fotbalových asociací
ZVIL	Závody Vladimíra Iljiče Lenina

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2015

Tomas Galda

jméno a příjmení studenta

Seznam grafů

Graf 3.1 Porovnání kádru s ohledem na věk a hodnotu

Graf 3.2 Hodnota hráčů v porovnání k rozpočtu

Graf 3.3 Návštěvnost za 10 domácích utkání, která se konala v průběhu současné sezóny

Graf 3.4 Průměrná návštěvnost domácích utkání za posledních pět sezón

Graf 3.5 Výsledky hospodaření sledovaných klubů běžných účetních období

Graf 3.6 Celkové mzdové náklady a rozpočet klubů (v mil. korun)

Seznam obrázků

Obr. 2.1 SWOT analýza

Obr. 2.2 Marketingový mix

Obr. 2.3 Fáze marketingového výzkumu

Seznam tabulek

Tab. 2.1 Výhody a nevýhody pozorování

Tab. 2.2 Výhody a nevýhody experimentu

Tab. 2.3 Výhody a nevýhody písemného dotazování

Tab. 2.4 Výhody a nevýhody elektronického dotazování

Tab. 2.5 Výhody a nevýhody osobního dotazování

Tab. 2.6 Výhody a nevýhody telefonického dotazování

Tab. 3.1 Management FC Viktoria Plzeň

Tab. 3.2 Realizační tým FC Viktoria Plzeň

Tab. 3.3 Klubová struktura FC Viktoria Plzeň

Tab. 3.4 Struktura managementu AC Sparty Praha - Sportovní úsek

Tab. 3.5 Struktura managementu AC Sparty Praha - Komerční úsek

Tab. 3.6 Struktura managementu AC Sparty Praha - Finanční úsek

Tab. 3.7 Realizační tým AC Sparty Praha

Tab. 3.8 Klubová struktura AC Sparta Praha

Tab. 3.9 SWOT analýza klubu FC Viktoria Plzeň

Tab. 3.10 SWOT analýza klubu AC Sparta Praha

Tab. 3.11 Kádr A-týmu FC Viktoria Plzeň

Tab. 3.12 Kádr A-týmu AC Sparta Praha

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Otázky pro manažery